

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**ANÁLISIS DE LOS ESTILOS EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) MANUFACTURERAS DEL  
SECTOR TEXTIL DE LA CIUDAD DE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EMPRESARIAL**

**CRISTINA YAJAIRA ALDAZ MEDINA**

[criss\\_aldaz@hotmail.com](mailto:criss_aldaz@hotmail.com)

**Director: Ing. Cristina Acuña**

[cristina.acuna@epn.edu.ec](mailto:cristina.acuna@epn.edu.ec)

**2019**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación: Análisis de los estilos en la toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas (pymes) manufactureras del sector textil de la ciudad de Quito desarrollado por Cristina Yajaira Aldaz Medina, estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

---

**Ing. Cristina Acuña Bermeo**

**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Cristina Yajaira Aldaz Medina, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Cristina Yajaira Aldaz Medina**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al documento escrito del trabajo de titulación presentado por Cristina Yajaira Aldaz Medina.

Se emite la presente aprobación, con fecha:

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
	Director	
	Examinador	
	Examinador	

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a las personas más importantes de mi vida, mis padres Francisco Aldaz y Sandra Medina, quienes han sabido guiarme, apoyarme y ser mi mayor fortaleza, todo lo que soy es gracias a su esfuerzo, sacrificio y amor.

A mi pequeña hija Ema Rivadeneira, quien se ha convertido en el motor de mi vida, mi razón de ser y mi mayor motivación, para culminar mis metas.

Finalmente, a mi hermano, Francisco Alexander Aldaz, mi amigo incondicional y mi compañero de vida, quien siempre me ha motivado y apoyado para culminar todos los objetivos que me he propuesto.

Todo el esfuerzo, dedicación y perseverancia es por y para ustedes.

## **AGRADECIMIENTO**

La Escuela Politécnica Nacional ha sido un gran reto académico, que ha marcado varios aspectos de mi vida, por lo que agradezco a Dios por permitirme culminar mis metas, logros personales y por guiar mi camino.

Agradezco a mis padres Francisco Aldaz y Sandra Medina por enseñarme que las cosas no son fáciles en la vida y que nunca debemos dejar de luchar por nuestros ideales, por su inmenso apoyo, amor incondicional y por demostrarme que a pesar de no ser perfectos y cometer errores, los padres nunca dan la espalda a sus hijos, sino por el contrario se convierten en la luz al final del camino, agradezco tanto a Dios por haberme permitido ser su hija.

A mi pequeño amor bonito, mi amada princesa Ema Valentina que a pesar de su corta edad me da las lecciones de amor más nobles del mundo y me enseña que todos los días aprendemos algo nuevo y que nunca dejamos de superar nuestros obstáculos, todos mis logros son siempre por y para ella.

Para mi hermano Francisco Alexander, mi compañero de vida, quien me ha dado lecciones de madurez, me ha brindado su confianza y me ha demostrado que nunca es tarde para alcanzar aquello que siempre hemos deseado.

A mis amigos Pame, Andre, Cheche, Emi, Diego, Israel, César y Adrián, mi segunda familia, quienes han demostrado que hay amistades que van más allá de las palabras, y que en los momentos más duros de nuestras vidas han estado para darnos una mano amiga, o para compartir cada una de nuestras locuras y ocurrencias.

Y finalmente un agradecimiento especial a mis queridos profesores la Ing. Cristina Acuña y el Ing. Juan Ortiz, quienes me han apoyado en el desarrollo de la tesis y han demostrado ser unos grandes profesionales, que con su motivación y conocimiento me han impulsado a culminar este proyecto.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del problema .....	2
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivo general .....	3
1.4. Objetivos específicos.....	4
1.5. Pequeñas y medianas empresas .....	4
1.6. Caracterización del sector textil de la ciudad de Quito .....	8
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1. La estrategia y el estratega .....	11
2.2. Estilo de toma de decisiones.....	20
2.2.1. Modelos de estilos de toma de decisiones .....	23
2.3. Herramientas usadas en la toma de decisiones.....	25
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>29</b>
3.1. Naturaleza de la investigación.....	29
3.2. Alcance de la investigación .....	30
3.3. Diseño de la investigación.....	31
3.4. Herramientas de recolección de datos .....	32
3.4.1. Fórmula para el cálculo de la muestra.....	35
3.4.1.1. Determinación del tamaño de la muestra .....	35
3.5. Herramientas de análisis de la información.....	36
<b>4. RESULTADOS Y DISCUSIONES .....</b>	<b>39</b>
4.1. Análisis del alfa de Cronbach .....	39
4.2. Estadísticos descriptivos .....	39
4.3. Estilos de toma de decisiones de las pymes del sector textil .....	45

4.4. Prácticas organizacionales.....	56
4.5. Resultados pregunta abierta .....	59
4.6. Discusiones .....	60
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>63</b>
<b>6. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>71</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Ranking de empresas según su tamaño. ....	6
<b>Figura 2</b> - Cuatro de modelos combinados de los estilos de toma de decisiones. ....	24
<b>Figura 3</b> - Porcentaje de hombres y mujeres que se desempeñan como gerentes en las pymes del sector textil. ....	39
<b>Figura 4</b> - Porcentaje de edades entre las que se encuentran los gerentes de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito. ....	40
<b>Figura 5</b> - Nivel de educación en el que se encuentran los gerentes de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito. ....	41
<b>Figura 6</b> - Años de experiencia que tienen los gerentes de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito. ....	42
<b>Figura 7</b> - Relación entre género, edad y nivel de educación. ....	43
<b>Figura 8</b> - Relación entre años de experiencia y nivel de educación. ....	44
<b>Figura 9</b> - Preguntas agrupadas de acuerdo al estilo de toma de decisiones racional. ....	46
<b>Figura 10</b> - Preguntas agrupadas de acuerdo al estilo de toma de decisiones dependiente. ....	47
<b>Figura 11</b> - Preguntas agrupadas de acuerdo al estilo de toma de decisiones intuitivo. ....	49
<b>Figura 12</b> - Preguntas agrupadas de acuerdo al estilo de toma de decisiones espontaneo. ....	50
<b>Figura 13</b> - Preguntas agrupadas de acuerdo al estilo de toma de decisiones evitativo. ....	52
<b>Figura 14</b> - Estilo de toma de decisiones predominante en las Pymes del sector textil de la ciudad de Quito. ....	54
<b>Figura 15</b> - Estilos de toma de decisiones considerando únicamente la escala de Likert de “Muy frecuente” y “Bastante frecuente”. ....	55
<b>Figura 16</b> - Herramientas utilizadas en las pymes del sector textil para la toma de decisiones. ....	56
<b>Figura 17</b> - Herramientas usadas en las pymes del sector textil para la toma de decisiones, en base a la escala de Likert de “Muy frecuente” y “Bastante frecuente”. ....	57
<b>Figura 18</b> - Uso de la Consulta a expertos para la toma de decisiones en la pymes del sector textil de la ciudad de Quito. ....	58
<b>Figura 19</b> - El estratega el estilo de toma de decisiones. ....	62

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> - Clasificación de empresas de acuerdo a su tamaño en el Ecuador.....	5
<b>Tabla 2</b> - Cifras Económicas: Exportaciones Acumuladas. ....	9
<b>Tabla 3</b> - Cuadro Resumen: Tipo de estrategia y sus características.....	16
<b>Tabla 4</b> - Herramientas usadas en la toma de decisiones.....	25
<b>Tabla 5</b> - Cuadro Resumen de los estilos de toma de decisiones propuestos por los autores Scott y Bruce (1995). ....	28
<b>Tabla 6</b> - Estructura del GDMS .....	33
<b>Tabla 7</b> - Términos usados en el muestreo aleatorio simple.....	35
<b>Tabla 8</b> - Datos utilizados para el cálculo de la muestra. ....	35
<b>Tabla 9</b> - Nomenclatura de sexo .....	36
<b>Tabla 10</b> - Nomenclatura de edad.....	36
<b>Tabla 11</b> - Nomenclatura de nivel de educación .....	36
<b>Tabla 12</b> - Nomenclatura de años de experiencia como gerente .....	36
<b>Tabla 13</b> - Agrupación de preguntas por estilo de toma de decisiones. ....	37
<b>Tabla 14</b> - Estadística de fiabilidad del instrumento .....	39
<b>Tabla 15</b> - Estadística descriptiva de género .....	40
<b>Tabla 16</b> - Estadística descriptiva de edad .....	41
<b>Tabla 17</b> - Estadística descriptiva de los niveles de educación.....	42
<b>Tabla 18</b> - Estadística descriptiva de años de experiencia.....	43
<b>Tabla 19</b> - Estadística de fiabilidad de los estilos de toma de decisiones .....	45
<b>Tabla 20</b> - Otras herramientas usadas para la toma de decisiones. ....	59

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1 – General Decision Making Style – GDMS .....</b>	<b>72</b>
---	-----------

## Resumen

Este trabajo de investigación busca determinar el estilo de toma de decisiones de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector textil de la ciudad de Quito, comparándolo con la literatura desarrollada por los autores Scott y Bruce (1995) los cuales determinan cinco estilos de toma de decisiones. Para el desarrollo del marco teórico se tomaron tres temas: la estrategia, el estratega y los estilos de toma de decisiones, en cuanto a la metodología usada, la naturaleza de la investigación es de carácter cuantitativa, con un alcance descriptivo, y un diseño no experimental. El instrumento de evaluación utilizado es el *General Decision Making Style*-GDMS, el mismo que consta de 25 ítems agrupados en 5 grupos de acuerdo a cada estilo. Finalmente, se determinó que el estilo predominante es el Racional-Dependiente, sin embargo, no son estilos marcados ya que dependen de otros factores que influyen en la toma de decisiones de los individuos.

**Palabras claves:** pymes, estrategia, estratega, estilos, decisiones, GDMS.

## **Abstract**

*This research paper seeks to determine the decision-making style of the managers of small and medium-sized manufacturing companies in the textile sector of the city of Quito, comparing it with the literature developed by the authors Scott and Bruce (1995) which determine five styles of decision making. For the development of the theoretical framework three themes were taken: the strategy, the strategist and the decision-making styles, in terms of the methodology used, the nature of the research is quantitative, with a descriptive scope, and a design not experimental. The evaluation instrument used is the General Decision Making Style-GDMS, which consists of 25 items grouped into 5 groups according to each style. Finally, it was determined that the predominant style is Rational-Dependent, however, they are not marked styles since they depend on other factors that influence the decision making of individuals.*

**Keywords: SMEs, strategy, strategist, styles, decisions, GDMS.**

# 1. INTRODUCCIÓN

La estrategia desde la antigüedad, es un concepto que se ha direccionado, hacia el alcance de objetivos, término de raíces militares, muy utilizado en las actividades realizadas por los empresarios y el cual se ha definido como un patrón del comportamiento (Mintzberg, 1997).

Si hablamos de estrategia, es imperativo mencionar al estratega, quien es un actor importante que desempeña diferentes papeles, ya sea como un actor racional, un arquitecto, un coordinador, un entrenador, o un orquestador dentro de las organizaciones (Bourgeois & Brodwin, 1984).

La toma de decisiones ha venido presentándose desde la antigüedad y se ha convertido en una actividad habitual, ya que siempre estamos expuestos a decidir sobre situaciones ya sean inciertas, futuras o desconocidas, bajo determinadas circunstancias (Pilar, 2011).

Las pequeñas y medianas empresas han sido organizaciones con un crecimiento desde los años 50 (Espín & Moreta, 2010), las mismas que han vivido un constante proceso evolutivo y que han aportado al desarrollo productivo de los países subdesarrollados (Araque, 2015). Al ser una parte significativa para la economía de estos países, es trascendental conocer el estilo de toma de decisiones que tienen estas organizaciones, ya que de acuerdo a Guevara (2011), es un tema con gran relevancia para la administración, y que involucra de forma directa al estratega, quien es la persona que toma decisiones y determina el tipo de estrategia usada.

Este tema no ha sido investigado anteriormente en el Ecuador, por lo que es importante realizar una investigación en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), para lo cual se ha tomado en cuenta los estilos de toma de decisiones definidos en un estudio previamente realizado por los autores Scott y Bruce (1995), en el cual determinan cinco estilos: 1) racional, 2) dependiente, 3) evitativo, 4) intuitivo, 5) espontaneo y se comparará con los resultados obtenidos.

Es por estas razones que el trabajo de titulación está enfocado al “Análisis de los estilos en la toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) manufactureras del sector textil de la ciudad de Quito”.

Este informe de investigación está conformado por 6 capítulos, los cuales están definidos por: a) Capítulo 1: pequeñas y medianas empresas y caracterización del sector textil de la ciudad de Quito; b) Capítulo 2: La estrategia y el estratega y estilos de toma de decisiones; c) Capítulo 3: Metodología; d) Capítulo 4: Análisis de Resultados; e) Capítulo 5: Conclusiones y Capítulo 6: Recomendaciones.

## 1.1. Planteamiento del problema

Alrededor del siglo XIX y durante la Revolución Industrial las organizaciones han sido objeto de estudio debido a su crecimiento ininterrumpido, por lo cual se han constituido como unidades técnicas y socioeconómicas (Garza, Gonzáles, & Salinas, 2007).

La toma de decisiones en las empresas es un tema que debe ser investigado debido a su relevancia en la administración actual, cada una de las decisiones se encuentran relacionadas con el entorno, con variables sociales, económicas, culturales, políticas, con el talento humano de la organización o con el estilo de toma de decisiones. Las decisiones tomadas pueden tener un grado de certeza, incertidumbre o riesgo que intervienen ante ciertas circunstancias (Guevara, 2011).

El concepto de estrategia tiene raíces militares, pero ha tenido un atractivo inminente para los empresarios. Los planes, objetivos y la base de recursos con los que cuenta la empresa en un determinado momento, no tienen más importancia que todo lo que la empresa realizó y continua haciendo; por lo tanto la estrategia es “un patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” o vista desde la mente del estratega se considera como una perspectiva que se genera desde la forma en cómo este percibe el mundo, es decir, está relacionada directamente con los estilos de toma de decisiones dentro de las organizaciones (Mintzberg, 1997).

Existen 5 modelos del estratega: como arquitecto, como actor racional, como entrenador, como un coordinador o como juez y orquestador (Bourgeois & Brodwin, 1984).

Al abordar el proceso de toma de decisiones organizacionales, los gerentes se comportan de diversas formas, esto se enfoca en la forma en que ellos perciben y analizan los problemas (Ogarca, 2015). El estilo es un comportamiento distintivo o característico de un individuo, entendido como un método particular de actuación (Alqarni, 2003). Se identifican cinco estilos de toma de decisiones: dependiente, intuitivo, evitativo, racional y espontaneo (Scott & Bruce, 1995).

En base al planteamiento del tipo de estrategia y los estilos de toma de decisiones es importante conocer las empresas sobre las cuales se desarrollará el estudio que se encuentra dirigido hacia las pymes del sector textil de la ciudad de Quito, ya que no han existido estudios previos en cuanto a los estilos de decisiones que se manejan dentro

de estas organizaciones, por lo cual es fundamental conocer que las pymes en el Ecuador son unidades productivas que desempeñan un papel trascendental al ser una fuente de producción e ingresos para el país y una fuente de empleo para la población, estas organizaciones cuentan con una capacidad para: consolidar empresas, abrir nuevos mercados y desarrollar gremios (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

Al ser las pymes una parte importante en la producción ecuatoriana es importante conocer: ¿Cómo toman las decisiones las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector textil de la ciudad de Quito?

## **1.2. Justificación**

Este Trabajo de Titulación se realiza como un aporte de investigación, cuya información obtenida será una base para poder caracterizar los estilos de toma de decisiones dentro de las pequeñas y medianas empresas del sector textil de la ciudad de Quito, ya que hasta la actualidad no han sido estudiados, y para que posteriormente en futuras investigaciones se puedan determinar las herramientas necesarias para mejorar su gestión. Por lo que será de gran importancia para los empresarios de las pymes que pertenecen a este sector, ya que conocerán cuál es la tendencia en el estilo de toma de decisiones.

El beneficio será para todo el entorno que comprende a la organización de este sector desde altos directivos hasta operarios del sector textil, ya que podrán conocer cuáles son los problemas que tienen al momento de tomar decisiones, cambiar sus mecanismos de decisión, buscar nuevas alternativas que generen un crecimiento económico, garantizar su continuidad en el tiempo y en la industria y ser más competitivas en el mercado, creando mejores productos y ambientes de trabajo productivos.

## **1.3. Objetivo general**

Determinar los estilos usados en la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) manufactureras del sector textil de la ciudad de Quito.

## **1.4. Objetivos específicos**

- a. Levantar la información de los estilos utilizados en la toma de decisiones que tienen las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector textil de la ciudad de Quito.
- b. Identificar cuáles son los estilos de toma de decisiones predominantes usados en las pymes manufactureras del sector textil de la ciudad de Quito.
- c. Evaluar los estilos identificados con el modelo propuesto por los autores Scott y Bruce.

## **1.5. Pequeñas y medianas empresas**

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes), han tenido un desenvolvimiento histórico que data desde los años cincuenta, donde eran consideradas únicamente como una ramificación del crecimiento y desarrollo de grandes organizaciones, posteriormente en los años setenta surge una crisis económica que hace reconsiderar la verdadera importancia de las pymes, ya que surgieron factores que ponderaban su potencial como: sus ideas de innovación, la flexibilidad que tenían para adaptarse a los cambios que se presentaban y finalmente su aporte en cuanto al sostenimiento de la estabilidad socioeconómica de los países (Espín & Moreta, 2010).

En los últimos años las pymes se han convertido en organizaciones que viven un constante proceso evolutivo, aportando al desarrollo productivo y cumpliendo un rol significativo en cuanto al incremento de puestos de trabajo y oferta de productos en los países subdesarrollados (Araque, 2015).

Las pymes se definen como un conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas, las mismas que se desempeñan como agentes económicos del país, y se clasifican de acuerdo a ciertos factores como: su capital social, número de trabajadores que conforman la organización, el volumen de ventas, cantidad de activos y su nivel de producción (Servicio de Rentas Internas, 2016).

Las pequeñas y medianas empresas se encuentran dispersas a lo largo de todo el territorio ecuatoriano, considerando que, en algunas de las economías locales, se han convertido en una fuente única de ingresos, generación de empleo y renta; pero la mayor cantidad de empresas manufactureras se ubican en las provincias de:

Pichincha, Guayas, Azuay, Manabí y Tungurahua, provincias que han alcanzado un mayor nivel de desarrollo (Espín & Moreta, 2010).

En el Ecuador conforme lo establece la Resolución 1260, de acuerdo a la normativa implementada por la Comunidad Andina (CAN) y adoptada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, las empresas están clasificadas de la siguiente forma, considerando los siguientes factores:

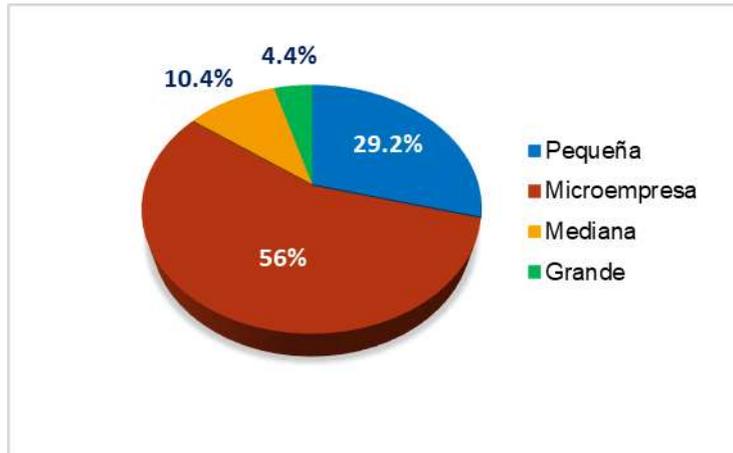
**Tabla 1** - Clasificación de empresas de acuerdo a su tamaño en el Ecuador

Tipo de empresa	Capacidad (Nº de empleados)	Ingresos / Ventas brutas anuales (USD)
Micro empresa	1 a 9	≤ \$ 100.000,00
Pequeña empresa	10 a 49	Entre \$100.001,00 y \$1.000.000,00
Mediana empresa	50 a 199	Entre \$1.000.001,00 y \$5.000.000,00
Grandes empresas	≥200	≥ \$5.000.001,00

**Fuente:** (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017)

En la economía ecuatoriana las pymes desempeñan diferentes actividades económicas, ya sean de comercialización, producción de bienes o prestación de servicios, con la finalidad de obtener una utilidad, la mayor cantidad de pymes se encuentran constituidas como sociedades o como organizaciones pertenecientes a un solo propietario (Jácome & King, 2013).

De acuerdo a la información recopilada del ejercicio económico 2018, se muestra el ranking de las empresas activas, de acuerdo a su tamaño:



**Figura 1** - Ranking de empresas según su tamaño.

**Fuente:** (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019)

En el Ecuador existen alrededor de 62,931 empresas, de las cuales 18,369 corresponden a pequeñas empresas, las mismas que tiene un porcentaje representativo del 29.20%; 6,551 empresas son medianas, representando alrededor del 10.40% en el ranking de empresas por su tamaño, lo que nos indica que alrededor del 39.60% de empresas que se desempeñan en el mercado ecuatoriano son pymes, convirtiéndose un porcentaje representativo para nuestra economía.

Una vez mencionadas varias características relevantes para las pymes y cómo influyen en el dinamismo económico de los países, es importante tener una visualización más completa de los contextos en los que se desenvuelven como: el ámbito empresarial y el financiero.

En cuanto a su contexto financiero, a pesar de existir una desaceleración en la economía ecuatoriana, las pymes, en el año 2017 llegaron a tener ingresos por 21,289 millones de dólares, con una participación del 21%. En cuanto a las provincias que han generado una mayor cantidad de ingresos por ventas en el año 2017 provenientes de las pymes, tenemos a Pichincha con USD 7,909 millones, lo que representa el 17%. En la provincia del Guayas estas empresas generaron ingresos de USD 8,046 millones representando el 20%. En este mismo año las pymes obtuvieron utilidades de USD 632 millones, lo que evidenció una ligera recuperación económica, ya que existió un aumento de alrededor del 113% con respecto a las utilidades generadas en el año 2016 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018).

En cuanto al mercado laboral en el Ecuador, las MIPYMES, han empleado cerca del 44% de la población económicamente activa (PEA), porcentaje del cual el 48% corresponde a mujeres y el 62% a hombres (Arguello, 2015). Por otro lado, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2016) declaró que las PYMES habían generado un aporte al Producto Interno Bruto (PIB) del 25%.

Las Pymes manufactureras del Ecuador en el ámbito empresarial, de acuerdo a los autores Mantilla, Ruiz, Mayorga & Vilcacundo (2015) han buscado aumentar su competitividad, así como hacer un análisis de sus estrategias y estructuras organizativas, para adaptarlas al dinamismo económico del país, ya que es un factor fundamental para su supervivencia en el entorno; cuentan con ventajas como: su relación cercana con los clientes, su habilidad para adaptarse, su capacidad innata para abrirse paso en nuevos mercados y la consolidación de empresas y generación de gremios; pero a pesar de contar con estos factores, varias de estas pymes, no cuentan con todas las herramientas para poder ir creciendo, ya que tienen varios problemas en cuanto a su planificación estratégica, cultura organizacional y procesos productivos, lo que les ha impedido lograr estos objetivos.

Las pymes cuentan con varios organismos de apoyo, los mismos que les brindan capacitaciones, información y facilidades, para que puedan tener un crecimiento en cuanto a su participación en el área de exportación de sus productos. La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), pone al alcance de estas empresas sus servicios de asistencia técnica, asesoría permanente en gestión administrativa, consultorías, seminarios, capacitaciones, bases de datos, reportes, estudios de mercado y productos, herramientas tecnológicas, tiendas virtuales y asesoría jurídica. Otro de estos organismos impulsores es la Corporación de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), quien promueve la inversión y exportación de este sector productivo, brindándoles asesoría en cuanto canales de exportación, consultores de comercio exterior, y generando convenios con instituciones privadas y públicas (Espín & Moreta, 2010).

## **1.6. Caracterización del sector textil de la ciudad de Quito**

En el siglo XVII, el sector textil manufacturero inició sus actividades, a través del procesamiento de fibras naturales como lana, la cual tiempo después fue sustituida por el algodón, en el siglo XX, la producción textil quiteña llegó a tener un auge, a razón de la llegada del ferrocarril, lo que les permitía tener un mejor abastecimiento de materia prima y una mejor comercialización de sus productos (Cuvi, 2011).

Posteriormente esta industria paso a un proceso de modernización en el año 2000 con la dolarización, originando un fortalecimiento del sector textil en el mercado nacional; pero en los últimos años se ha evidenciado un decaimiento del sector, debido a la poca innovación en sus diseños y la falta de creación de nuevos productos, lo que les ha impedido mejorar e incrementar sus ingresos y por ende su producción (Espinoza & Sorhegui, 2016).

De acuerdo a Vaca, citado en Echeverría, (2018), el sector textil se ha encontrado con varias amenazas debido a factores como: la falta de acuerdos internacionales que ayuden a eliminación de barreras para las importaciones y exportaciones y la competencia desleal que existe entre colegas del sector textil. A nivel nacional esta industria, es considerada como el tercer sector manufacturero más grande del Ecuador, con una representación del 79.95% de estas industrias; y de acuerdo a la encuesta elaborada por el INEC (2010), alrededor del 83% de la producción de la industria textil está ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito.

De acuerdo a las cifras estipuladas por el Banco Central del Ecuador (2018) el sector textil llegó a tener una cantidad de \$478 millones de dólares en utilidades y ha contribuido a la generación de empleo brindando 500 mil plazas de trabajo.

En relación a las exportaciones de este sector el Banco Central, ha presentado cifras referentes a un análisis estadístico correspondiente a los periodos de diciembre 2017 y enero 2018, de los cuales se han generado USD 72.17 millones y USD 4.03 millones respectivamente en exportaciones, datos que se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 2** - Cifras Económicas: Exportaciones Acumuladas.

<b>Exportaciones Acumuladas (MILLONES USD FOB)</b>	<b>Diciembre (2017)</b>	<b>Enero (2018)</b>
<b>Primarios acumulados</b>	\$ 14.785,29	\$ 1.147,90
Petróleo crudo	\$ 6.189,82	\$ 709,27
Banano y plátano	\$ 3.034,54	\$ 302,05
Camarón	\$ 3.037,86	\$ 239,14
Flores naturales	\$ 881,46	\$ 67,09
Cacao	\$ 588,42	\$ 34,97
Otros primarios	\$ 1.053,19	\$ 95,38
<b>Industrializados acumulados</b>	\$ 4.337,16	\$ 358,42
Derivados de petróleo	\$ 723,77	\$ 71,64
Otros Prod. Mar elaborados	\$ 1.207,21	\$ 93,27
Manufacturas (metales)	\$ 440,06	\$ 27,23
Químicos y fármacos	\$ 139,75	\$ 13,06
<b>Manufacturas de textiles</b>	<b>\$ 72,17</b>	<b>\$ 4,03</b>
Café elaborado	\$ 102,52	\$ 8,25
Otros industrializados	\$ 1.651,68	\$ 140,94
<b>Petróleo</b>		
Precio Promedio del valor unit. (USD/barril)	\$ 56,44	\$ 60,35
Exportaciones mensuales	\$ 10.212,00	\$ 11.753,00
Exportaciones Acumuladas	\$ 135.494,00	\$ 11.753,00

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018)

Este sector se ha dedicado a la producción y comercialización de varios tipos de productos, como se detalla en la Sección XI perteneciente al arancel nacional, entre ellos tenemos: hilados especiales, seda, algodón, cordeles, lana, telas impregnadas, guata, tejidos de punto, fibras sintéticas discontinuas o artificiales, hilados de crin, tejidos especiales, fibras textiles vegetales, pelo ordinario y fino, tejidos de crin, hilados de papel, tapicería, filamentos sintéticos, bordados, tela sin tejer, encajes, fieltro, cordajes, prendas, complementos de vestir y alfombras. (Silva, 2018). La fabricación de productos textiles se encuentra clasificada de acuerdo al CIIU C13 y C14, correspondiente a este sector (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012); pero la mayor cantidad de las pymes del sector textil, se dedican a la producción de tejidos e hilados, y sus nichos de mercado se han ido ampliando hasta llegar a una mayor diversificación como el nylon, acrílico, poliéster, seda, algodón y lana (PRO-ECUADOR, 2014).

Existen varias asociaciones para la industria textil, la más significativa es la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), conformada por 26 empresas. Esta fue creada en el año de 1943 con la finalidad de unir al ramo textil, y analizar los problemas de esta industria, en cuanto a aspectos financieros y económicos, generando

posteriormente un beneficio permanente y apoyando al crecimiento de las empresas que conforman esta asociación (AITE, 2015).

En base a toda la información recopilada sobre la importancia de las pymes y como aportan al desarrollo productivo, este trabajo de investigación se enfocará en determinar el estilo de toma de decisiones de las pymes manufactureras del sector textil de la ciudad de Quito como un aporte al conocimiento sobre estas industrias en el contexto empresarial.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La estrategia y el estratega

El concepto de estrategia tiene raíces militares, ya que desde varios siglos atrás ha tenido prominencia en este ámbito, pero también ha ido abarcando el ámbito empresarial. Etimológicamente el término estrategia viene del vocablo griego *strategos* cuyo significado es “*un general*” y del cual se derivan dos términos más “*acaudillar*” y “*ejército*”, por lo cual la estrategia se ha desarrollado en un contexto enfocado en “vencer a los enemigos mediante el uso eficaz de los recursos” (Mintzberg, 1997). El Arte de la guerra de Sun Tzu nos da a conocer los inicios de la estrategia, Sun Tzu no solamente era un militar de China sino que también era un filósofo, quien usaba a la estrategia para derrumbar los planes de sus enemigos en secreto y así ganar las batallas; esta obra de Sun Tzu ha servido de guía para varios empresarios con el fin de plasmar algunas de sus ideas en los negocios, por lo que se ha creado una semejanza entre el ejército y las empresas, el enemigo y la competencia y finalmente el armamento y los recursos utilizados por los empresarios en sus organizaciones (Koontz & Weihrich, 1993).

Los primeros enfoques de la estrategia en el mundo empresarial se dieron en la Grecia antigua, cuando Sócrates asemeja las actividades que realiza un empresario con aquellas que lleva a cabo un general y determina que se deben realizar planes y mover recursos para poder alcanzar los objetivos planteados, esta perspectiva desapareció con la caída del estado de Grecia; pero se desarrollaron varios puntos de vista modernos ligados a la estrategia de negocios (Mintzberg, 1997).

La teoría de juegos fue uno de los estudios modernos realizados en cuanto a la estrategia y los negocios, los autores Von Neuman y Morgenstern (1947), establecieron a la estrategia en el mundo de los negocios, como una serie de acciones que llevan a cabo las empresas cuando se encuentran en una situación concreta. Varios estudios realizados estaban de acuerdo con esta definición, pero siete años más tarde se originó una nueva definición que llegó a llamar la atención de los estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y del mundo entero en donde se tomaba a la estrategia como la representación de una serie de objetivos, metas y propósitos, así como políticas que definían la actividad a la cual se dedicaría una organización (Learned, Christensen, Andrews, & Guth, 1982).

Por tanto, la estrategia se venía desarrollando bajo un modelo estándar, influenciada por tres factores: 1) el ambiente, que son condiciones externas que pueden convertirse en oportunidades o amenazas para la organización; 2) la misión de la organización, la cual está direccionada en base al planteamiento de objetivos; y 3) el análisis situacional, que permite determinar la cantidad de recursos necesarios para la organización, así como conocer su posición en el ambiente en el que se desenvuelve (Mintzberg, 1997).

Igor Ansoff (1965) define a la estrategia de una forma más analítica y enfocada en la acción, convirtiéndola en una regla para la toma de decisiones, ya que funcionaba como un “hilo conductor” que relacionaba a las actividades de la empresa con los productos, y desarrolla cuatro componentes: el alcance del producto, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia.

Finalmente, Henry Mintzberg (1997), al conocer los planteamientos de estos autores en cuanto a la estrategia, la define como “el patrón de un conjunto de acciones que fluyen en el tiempo”, haciendo hincapié en la acción, es decir, que las empresas tendrían estrategias a pesar de no hacer planes, y los patrones se generarían de acuerdo a sus actividades, creando un contraste entre la acción y el análisis y desarrollando diferentes formas de concebir a la estrategia, por lo que plantean varios enfoques.

La estrategia tiene diferentes enfoques : 1) la estrategia deliberada, está regida bajo un proceso regular, es decir, la organización deberá realizar una serie de acciones previamente establecidas para poder tomar decisiones y determinar qué factores serán significativos en el cambio organizativo, esta estrategia se centra en el planteamiento de intenciones y en hacer todo lo posible para que estas se lleven a cabo; 2) la estrategia emergente, está caracterizada por ser un proceso discontinuo, la cual se lleva a cabo a pesar de no contar con intenciones previamente definidas, este tipo de estrategia irregular se las va implementando conforme se presentan diferentes situaciones en la organización, y finalmente 3) la estrategia no realizada, que es aquella en la cual sus intenciones estratégicas no pueden ser llevadas a cabo en la organización (Mintzberg, 1997). Existen varias concepciones en cuanto a las cinco P de la estrategia vistas desde el punto de vista de un plan, una perspectiva, una posición, un patrón y una pauta de acción (Mintzberg, 1997).

La estrategia como un plan, es una guía que funciona como un curso de acción en una situación específica; desde la teoría de juegos, la estrategia es un plan que se basa en las elecciones que hará el jugador en cierta situación concreta (Von Neuman & Oskar, 1947); y en la administración, la estrategia es un plan integral y comprensible, diseñado

con el fin de que la empresa alcance sus objetivos (Glueck, 1980). La estrategia como una pauta de acción, usa varias maniobras, que le permiten atraer a su competencia; vista como un patrón, la estrategia es un modelo que establece una línea de comportamiento (Mintzberg, 1997). En cuanto a la estrategia como una posición, es un medio de acoplamiento, que determina el nicho al que pertenece la organización (Hofer & Schendel, 1978). La estrategia como una perspectiva busca llegar a la parte interna de la organización, implica una forma específica de percibir lo que sucede en el exterior (Mintzberg, 1997). Existen varios tipos de estrategias como lo son: la estrategia ideológica, la estrategia impuesta, la estrategia empresarial, la estrategia desarticulada, la estrategia planeada, la estrategia sombrilla y la estrategia de consejo (Mintzberg, 1997).

Según Mintzberg & Waters (1983) la estrategia planeada era aquella que se basaba en un liderazgo central a través de la formulación de intenciones precisas para desenvolverse en un entorno predecible; la estrategia ideológica es en base a la visión de las personas que conforman a la organización, establece normas, las cuales deben ser acatadas por todos los miembros de la organización; la estrategia sombrilla está enfocada en la creación de límites u objetivos estratégicos dentro de los cuales deberán desenvolverse los demás; la estrategia desarticulada es empleada por miembros de la organización que actúan de acuerdo a sus propios patrones de acciones totalmente diferentes a las acciones que realiza la organización creando una contradicción; la estrategia por consejo son emergentes, es decir que se generan ajustes y acuerdos mutuos entre los que comprenden la organización, en el caso de que no exista un consenso entre sus puntos de vista; la estrategia impuesta se trata de imposiciones por parte de las personas que toman las decisiones en la organización o algún cliente que tenga poder sobre la misma y la estrategia empresarial la cual define como una organización generará valor, estableciendo que acciones se van a realizar y cómo se las va a llevar cabo buscando cumplir con los objetivos que previamente se han planteado y haciendo uso de todos los recursos con los que cuenta la misma. Es ahí donde el estratega cumple un papel primordial en la creación y desarrollo de estrategias.

El enfoque en cuanto al papel que desempeña el estratega ha sido muy variado en el tiempo, motivo por el cual se plantean cinco concepciones diferentes acerca del estratega, ya sea como un actor racional, un arquitecto, un coordinador, un entrenador o un orquestador o juez (Bourgeois & Brodwin, 1984).

El estratega como un actor racional se desempeña en el papel del comandante, quien tiene acceso a casi toda la información de la organización, convirtiéndolo en un director general con poder, el cual usa estos recursos para poder analizar las situaciones de una forma racional e iniciar una acción en su organización. En este modelo del estratega se puede diferenciar dos tipos de grupos de personas, aquellos que actúan como pensadores y aquellos que son actores; los pensadores son aquellos que formulan las estrategias, es decir, el comandante y todo el equipo que se encarga de la planificación y de innovar en las alternativas que pueden realizarse en la organización; por el contrario los actores están conformados por todas las demás personas que se encuentran en la organización, aquellos que llevan a la práctica el plan del comandante y quienes están sujetos a desmotivaciones (Bourgeois & Brodwin, 1984). Se ha ido fundamentando el hecho de que varias de las ideas estratégicas que se emplean en las empresas son de autoría de los niveles operativos (bajos), ya que al ser actores, se encuentran en la búsqueda de oportunidades (Jenkins, 1972). Pero evidentemente se llega a la definición en un principio planteada sobre el modelo del actor racional, la que determina el concepto más común sobre el papel del estratega en las organizaciones (Bourgeois & Brodwin, 1984).

El segundo tipo de estratega es visto desde el perfil de un arquitecto, basándose en un modelo de cambio, en donde ya ha existido una retroalimentación por parte del grupo de planificación o el comandante sobre las posibles recomendaciones estratégicas que se pueden desarrollar, para lo cual en este punto el arquitecto (estratega) debe encontrar la manera de que la empresa lleve a cabo dichas recomendaciones, esto lo irá logrando conforme vaya formando las estructuras y sistemas adecuados, que en conjunto logren la ejecución de esta estrategia, para ello deben tener muy en cuenta las metas y objetivos de la organización. El estratega de este modelo de cambio deberá emplear ciertas herramientas propias de la administración para poder utilizar la estrategia (Bourgeois & Brodwin, 1984). Estos instrumentos administrativos incluyen: la obtención de información a través de encuestas, la conformación de equipos de trabajo, realización de actividades grupales que les permitan desarrollar ideas y obtener una retroinformación, las estructuras de la empresa y el personal que la conforma, los sistemas empleados en la planificación, las fuentes de información, los incentivos y en si todas las herramientas que comprenden el desarrollo organizacional dentro de la empresa (Galbraith & Kazanjian, 1986). Una parte fundamental en este modelo es el involucramiento y la participación activa del estratega en cuanto a la implantación del proceso, ya que no trabaja únicamente delegando actividades a las personas que se encuentran bajo su cargo, sino que trabaja en conjunto con los mismos para conseguir

sus objetivos e ir observando los resultados de forma directa. Por lo que se concluiría que este tipo de entrega trabaja como actor y pensador a la vez, por tanto debe continuar enfrentándose a problemas de innovación y desmotivación del personal y debe continuar haciendo uso del poder y de la información que se encuentra a su alcance (Bourgeois & Brodwin, 1984).

Como coordinador, el estratega se desempeña bajo un modelo colaborador, preocupándose y buscando la manera en que el equipo que conforma la alta dirección de la organización, colabore y se comprometa en el desarrollo de las estrategias, objetivos y metas planteadas (Below, Morrissey, & Acomb, 1988). El Director o coordinador busca establecer una dinámica con su equipo directivo para poder obtener varias ideas que beneficien a la organización, para ello usa ejercicios en cuanto a su forma de planificación, uno de estos ejercicios es la lluvia de ideas; el coordinador posteriormente adopta un enfoque crítico que le permite realizar observaciones a los planteamientos presentados por su equipo de expertos, de esta forma ellos desarrollarán un plan A y un plan B, en el caso de que una de sus dos propuestas no funcione; a través de este mecanismo se generará una cantidad más amplia de alternativas que ayudan a la formulación de una estrategia adecuada. (Bourgeois & Brodwin, 1984). Este modelo nos enseña que a través de la colaboración, el estratega no se centra en una sola persona, por el contrario involucra a todo el personal con la única intención de conseguir que estos se sientan comprometidos con el fin de la organización y que superen la falta de motivación generada en los anteriores modelos (Bourgeois & Brodwin, 1984).

El estratega bajo el modelo cultural, funciona como un entrenador cuyo objetivo es lograr que todo el personal de la organización crea en la misión de la misma y se sienta comprometido con las estrategias y metas, generando que cada una de las personas que conforman la organización busquen alternativas para poder cumplir con ella (Bourgeois & Brodwin, 1984). El estratega como un entrenador centra sus esfuerzo e ideas en la creación de una cultura dentro de la empresa, a través de la generación de valores, pensamientos y creencias que sean compartidos por todo el personal (Duncan, 1989). Este modelo elimina la distancia que existe entre los actores y los pensadores dedicando su tiempo a la creación de la visión de la organización, qué es a dónde quiere llegar la empresa, en esta posición es donde el personal de los niveles bajos desempeñan un papel primordial, ya que generan varios detalles que les permiten adecuar sus estrategias entorno a la visión (Bourgeois & Brodwin, 1984). La cultura dentro de las organizaciones toma una gran cantidad de tiempo en ser impartida,

establecida y empleada, pero es innegable que una vez introducida en la organización vuelve más ágil la ejecución y va disminuyendo la política; pero todo factor externo genera problemas, ya que al implementar una cultura muy fuerte las empresas tienden a disminuir significativamente el contacto con el ambiente, creando un entorno, en donde exista discriminación hacia aquellos que no encajen en su cultura o que no estén de acuerdo con los puntos de vista que estos generen, motivando a que el personal con puntos de vista diferentes abandonen la organización para dirigirse a otras empresas, debido a que no se sienten cómodos, este aspecto dificulta de sobremanera las acciones que se llevan a cabo para que la empresa pueda cambiar o crecer de forma positiva (Ouchi, 1981).

Finalmente el estratega a través de un modelo creciente, actúa como un orquestador y juez, para lo cual cumple el papel de Director General, cuyo trabajo es desarrollar, defender e implantar estrategias que sean sólidas en la organización (Bourgeois & Brodwin, 1984).

El modelo creciente puede adaptarse a los diversos aspectos de la empresa de forma adecuada; este modelo surge cuando existen empresas que se encuentran dentro de una industria muy dinámica, lo que origina que el Gerente o Administrador no pueda abarcar toda la información, por tanto proceda a delegar diversas funciones a sus subordinados, en cuyo caso éstos pueden llegar a tener un control significativo sobre información y sobre los clientes más representativos de la organización; lo que deja en evidencia que en ciertas situaciones los directivos no cuentan con el tiempo necesario para enfocarse en la realización de estrategias y planes (Mintzberg, 1973). La estrategia se genera en la parte interna de la organización, en donde el estratega no es un diseñador, sino un director que se encarga de crear límites para las acciones que se decidan llevar a cabo, pero estos deben dar paso a la innovación, considerando varios proyectos nuevos y eligiendo la mejor opción a través de un juicio de valor (Bourgeois & Brodwin, 1984).

**Tabla 3** - Cuadro Resumen: Tipo de estrategia y sus características

Tipo de Estrategia	Características
<p style="text-align: center;"><b>Actor Racional</b> (Modelo Comandante)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización del poder en una sola persona.</li> <li>• Cuenta con acceso a la mayor cantidad de información de la organización.</li> <li>• Actúa como un pensador.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza las situaciones de forma racional y lógica antes de iniciar una acción.</li> <li>• Supervisa que se lleve a cabo las estrategias implementadas.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Arquitecto</b> (Modelo de Cambio)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encarga de estructurar los mecanismos adecuados para llevar a cabo la estrategia.</li> <li>• Toma en cuenta las metas y objetivos de la organización.</li> <li>• Realiza actividades grupales y equipos de trabajo para desarrollar ideas.</li> <li>• Participa activamente en la implementación y desarrollo de las ideas o procesos.</li> <li>• Actúa como un pensador y actor.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Coordinador</b> (Modelo Colaborador)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja directamente con el equipo de alta dirección.</li> <li>• Busca la participación del equipo directivo para la generación de ideas.</li> <li>• Adopta un enfoque crítico.</li> <li>• No centraliza el poder en una sola persona.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Entrenador</b> (Modelo Cultural)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometido con la misión de la organización.</li> <li>• Busca la participación activa del personal y el compromiso del mismo con la organización</li> <li>• Genera valores y creencias en el personal.</li> <li>• Elimina la distancia entre actores y pensadores.</li> <li>• Permite la participación activa del personal de niveles bajos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Orquestador y Juez</b> (Modelo Creciente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene la capacidad necesaria para abarcar con toda la información.</li> <li>• Delega responsabilidades a sus subordinados.</li> <li>• No cuenta con el tiempo necesario para llevar a cabo estrategias y planes.</li> <li>• Crea límites para las actividades.</li> <li>• Considera varias opciones en términos de un fin específico y elige la opción más adecuada.</li> </ul>

**Fuente:** (Bourgeois & Brodwin, 1984).

**Elaborado por:** La autora

El estratega puede desarrollar cualquiera de los modelos presentados anteriormente, pero se debe tener muy en cuenta que todos los administradores precisan de la colaboración y el compromiso de sus subordinados, ya que el estratega o ejecutivo necesitará conocer sobre la industria en la que se encuentra operando, así como las condiciones que esta puede establecer o que le podría ofrecer, llegando a concluir que es poco común que prevalezca el modelo del comandante, debido a que una sola persona no puede crear todas las estrategias que requiere la organización, sino que necesita de la participación de sus subordinados, para la generación y formulación de estrategias empresariales que le permitan conseguir sus metas (Janis, 1987). El ejecutivo es quien dirigirá a sus subordinados hacia áreas que tengan un contenido claro y preciso, siguiendo un camino específico; el modelo del orquestador y juez es el que más se asemeja a este perfil de Administrador (Bourgeois & Brodwin, 1984). De acuerdo a Mintzberg (1973) se pueden identificar tres modelos para la creación de estrategias: el adaptativo, el planificador y el empresarial.

El modelo adaptativo está relacionado al modelo creciente, en donde las empresas buscan adaptarse a los deseos de sus ambientes, es decir, a lo que quieren sus clientes, para ello se encargan de hacer todos los ajustes necesarios en cuanto a los miembros de la organización con el fin de adaptarse a lo que consideran es adecuado para la empresa (Mintzberg & McHugh, 1985). Este tipo de empresas no realizan estrategias individuales; ya que el poder se encuentra dividido entre varios de los componentes de la organización, sus metas y objetivos no son claros, no están en la búsqueda de otras oportunidades y se puede decir que sus decisiones se encuentran desarticuladas (Mintzberg, 1973).

El estratega en este modelo puede ser difícil de identificar, ya que las organizaciones están rodeadas de situaciones complejas cuando desarrollan este modelo adaptativo, por lo que cada miembro de la organización puede ser un estratega; entre las principales características de este tipo de estrategia esta la habilidad para reconocer los patrones que se generan por fuera y por dentro de la estrategia, de manera que aquellos que sean considerados adecuados se les brinde una mayor atención y se les dé una parte de los recursos, por el contrario de no ser apropiados se los dejará de lado (Mintzberg & Waters, 1983).

El modelo de planificación lleva un liderazgo burocrático, asemejándose al modelo del cambio o mejor conocido como el modelo del “arquitecto”, en el cual este se encarga de

diseñar los sistemas y estructuras adecuados para llevar a cabo la estrategia (Bourgeois & Brodwin, 1984). En este modelo se adoptan estrategias centrales, en donde se pone énfasis en el análisis de los costos y los beneficios que ofrecen cada una de las propuestas que se encuentran en competencia; busca emplear estrategias centrales que les permitan crecer y alcanzar la eficiencia, por lo que se podría decir que el estratega como planificador se encarga de ordenar las estrategias bajo ciertas condiciones que se encuentran definidas claramente, y posteriormente las emplea de por vida dentro de la organización (Mintzberg & Waters, 1983).

El modelo empresarial, está enfocado en el líder de la organización, en donde la empresa responde a los deseos de este, es decir, el poder se encuentra centralizado en una sola persona, ya que su plan está direccionado a la creación de la visión, se caracteriza por la búsqueda de oportunidades y por el crecimiento de la organización, cuenta con osadía y con una visión con base a sus amplios conocimientos sobre el negocio, por lo que este líder es la persona encargada de inventar la estrategia y elegir el nicho adecuado al que se dirigirá la organización (Mintzberg & Waters, 1983). En consecuencia las estrategias no pueden implementarse si no existe un estratega que las invente, las implemente y las realice, por tanto no se podría afirmar de que exista una receta para la creación de una estrategia eficaz, pero pueden existir ciertos criterios que para una buena estrategia (Mintzberg, 1997).

Según Mintzberg (1997), la estrategia también está rodeada de otros factores como la suerte, los recursos que posee la organización, las órdenes que se llevan a cabo dentro de la misma, las maniobras que realizan los empresarios y los errores que cometen nuestros enemigos, son factores que determinan los resultados en las empresas.

Existen estudios que aseguran que se debe contar con algunos criterios básicos para elaborar una estrategia: la claridad para realizar un planteamiento, la compatibilidad con el ambiente, el contar con recursos necesarios, el nivel de riesgo, la consistencia interna, los valores personales de los dirigentes, el horizonte y la aplicabilidad de la estrategia; pero en base a todos los aspectos anteriormente estudiados también deben abarcar ciertos elementos básicos (Tilles, 1963).

El primer elemento básico debe estar dirigido hacia los objetivos, los cuales deben ser claros y decisivos, para que de esta forma exista continuidad y se puedan implementar las tácticas necesarias para desarrollar la estrategia y así lograr la consecución de las metas planteadas por la organización, es decir, estas aseguran la viabilidad y la

continuidad de la empresa ante sus competidores; el segundo elemento es la conservación de la iniciativa, estimulando el compromiso a través de una estrategia de libertad de acción; el tercer elemento es la concentración, la cual genera una competencia diversificada, que tiene como consecuencia un alto nivel de éxito y la disminución del uso de los recursos; la flexibilidad, refuerza las habilidades, creando un espacio de acción planteada, en donde obliga a sus contrincantes a usar una mayor cantidad de recursos para poder mantener sus posiciones; el liderazgo, debe ser coordinado y comprometido para que los intereses de todos estén en virtud de las necesidades que tenga la organización; la sorpresa, debe ser usada con inteligencia para atacar a sus competidores en el momento menos esperado y cuando se encuentren desprovisionados; y el último elemento es la seguridad, para poder desarrollar un sistema efectivo que asegure los recursos y factores operativos primordiales para la organización (Tilles, 1963).

## **2.2. Estilo de toma de decisiones**

Desde la antigüedad el tomar decisiones es una capacidad netamente humana que se ha vuelto una actividad constante en nuestra vida cotidiana, ya que todas las personas en algún momento debemos decidir sobre algún aspecto de nuestra vida personal, profesional, sentimental o laboral; este proceso puede incluir varios elementos como el conocimiento, la lógica, en algunos casos la ciencia y en otros inclusive la creatividad (Amaya, 2010).

El proceso de toma de decisiones implica el uso de varias de nuestras capacidades y facultades, ya que para poder decidir de forma inteligente o con un menor riesgo, se debe emplear nuestro conocimiento sobre uno mismo, teniendo en cuenta nuestras limitaciones y nuestras fortalezas, estableciendo prioridades, usando nuestra imaginación, y empleando nuestra capacidad de elección de forma libre. ¿En qué momento tomar una decisión?, es una interrogante comúnmente empleada, la respuesta se encuentra cuando los resultados no son los que esperamos o cuando nos enfrentamos a una nueva problemática. En las organizaciones se toma decisiones por varias situaciones como: la disminución de ventas, poco crecimiento, aumento de reclamos, disminución en la calidad del producto, nuevos competidores, retrasos en la entrega de pedidos, disminución en la productividad, entre otros factores. Para ello es fundamental priorizar los problemas y empezar a resolverlos (Recuerda, Ripoll, Varón, & Villalobos, 2012). En el mundo empresarial antes de iniciar una acción, enfocándonos únicamente en la mejor alternativa, también es importante realizar una evaluación de

todas las alternativas posibles, las mismas que pueden disminuir a la peor de las consecuencias que pueda generar el resultado de una decisión, en el caso de que la decisión tomada no tenga el efecto esperado. Este planteamiento en la actualidad es recomendado por la nueva formulación de la teoría de decisiones (Pilar, 2011).

Conforme a la teoría existente referente a la toma de decisiones y la estrategia podemos observar que existe un vínculo entre estos dos aspectos, ya que de acuerdo a los autores citados anteriormente el estratega es la persona que toma las decisiones en la organización, lo que genera que este sea un proceso que implique la creación y el uso de estrategias para poder cumplir con sus metas u objetivos, estas estrategias surgen de acuerdo a las necesidades del estratega ya sean deliberadas, emergentes o estrategias no realizadas, generando un impacto en la organización.

Para la parte directiva la toma de decisiones es una de las actividades más importantes en las organizaciones; las decisiones de tipo gerencial están también vinculadas a elementos de la psicología en grupo, psicología individual y la sociología; aspectos que generan una contribución al estudio de las formas en cómo se toman decisiones en las organizaciones (Ogarca, 2015).

Los gerentes en las organizaciones no están marcados por una forma estándar de comportamiento, ya que todos toman decisiones de una forma diferente, estas diferencias se encuentran en la forma específica de como toman los problemas, como perciben y analizan la información que se encuentra a su alcance, su experiencia en ese ámbito, la forma en que interactúan con su personal para tomar una decisión, como abordan los procesos de gestión; por lo tanto existen varias diferencias entre los empresarios pymes y los gerentes de las grandes organizaciones; una de las herramientas más útiles para poder darle una explicación a estas diferencias es el estilo de toma de decisiones que realizan los gerentes (Ogarca, 2015).

El estilo es una representación de un comportamiento característico o distintivo, que con lleva a una forma en particular de actuar de un individuo el cual está influenciado por los diferentes tipos de comportamiento o la personalidad de la persona (Allport, 1961). Con el pasar del tiempo este estilo en un individuo se convierte en un patrón, en una forma específica o preferida de realizar una acción, la cual permanece constante a lo largo de un período de tiempo (Alqarni, 2003). Tener un estilo para tomar decisiones parte de un proceso cognitivo, que combina la percepción, el conocimiento, la información, el razonamiento y la posible solución para un problema (Rowe & Manson, 1987). De acuerdo a Nutt (1990) el estilo de toma de decisiones es una proyección de un conjunto

de valores, procedimientos, reglas, creencias y datos específicos de un gerente, quien de forma inconsciente lo aplica en su proceso de toma de decisiones y también es una forma que nos permite conocer la razón por la cual los gerentes en situaciones similares usan diferentes mecanismos o procesos para tomar una decisión.

Algunos de los autores que han realizado un estudio acerca del estilo de toma de decisiones se han enfocado en la forma en que los individuos reúnen y procesan la información, ya que existen personas que generan un hábito y establecen un modo estratégico en cuanto a su forma de organizar y procesar la información en su entorno. (McKenney & Keen, 1974). En la primera etapa, los individuos son perceptivos, recopilan la información necesaria para poder tomar una decisión, ponen su confianza sobre los conceptos y las categorizaciones que han establecido previamente para filtrar sus datos; en la segunda etapa, cuando su enfoque está direccionado a los detalles del estímulo en sí, de manera independiente de sus preceptos son receptivos; en la tercera etapa en donde procesan la información, aquellos que toman decisiones se encargan de estructurar el problema a través de un método que les conduzca hacia una solución, usan un estilo sistemático, y en la etapa final en donde usan una solución en la que se aplique prueba y error o una solución que sea interactiva, su estilo es intuitivo (McKenney & Keen, 1974).

También se ha pensado que los individuos pueden tener un estilo cognitivo, es decir, la forma en que las personas perciben la información dada por el mundo exterior para tomar decisiones; en la dimensión de recopilación de datos, las personas tomadoras de decisiones son individuos sensibles a la información que se les presenta o intuitivos, y en la dimensión en la que toman decisiones pueden usar un pensamiento lógico o pueden dejarse llevar por sus sentimientos (Mitroff, 1983). Por otro lado uno de los autores como Hunt, Krzystofiak, Meindl, & Yousry, (1989) determinan dos tipos de estilos: el intuitivo y el analítico, fundamentando su perspectiva en que la recolección de información y la toma de decisiones son dependientes, ya que aquellos que tienen un estilo analítico son recolectores sistemáticos de datos que piensan en los evaluadores de la información, mientras que aquellos recolectores de datos intuitivos se sienten como evaluadores de la información obtenida.

Posteriormente, Harren (1979), identificó tres estilos, en este incluye al dependiente a parte del racional y el intuitivo, definiendo en un estilo dependiente a aquellos individuos que delegan la responsabilidad en la toma de decisiones a otros individuos; los racionales, asumen su responsabilidad y adoptan un enfoque lógico y deliberado; el

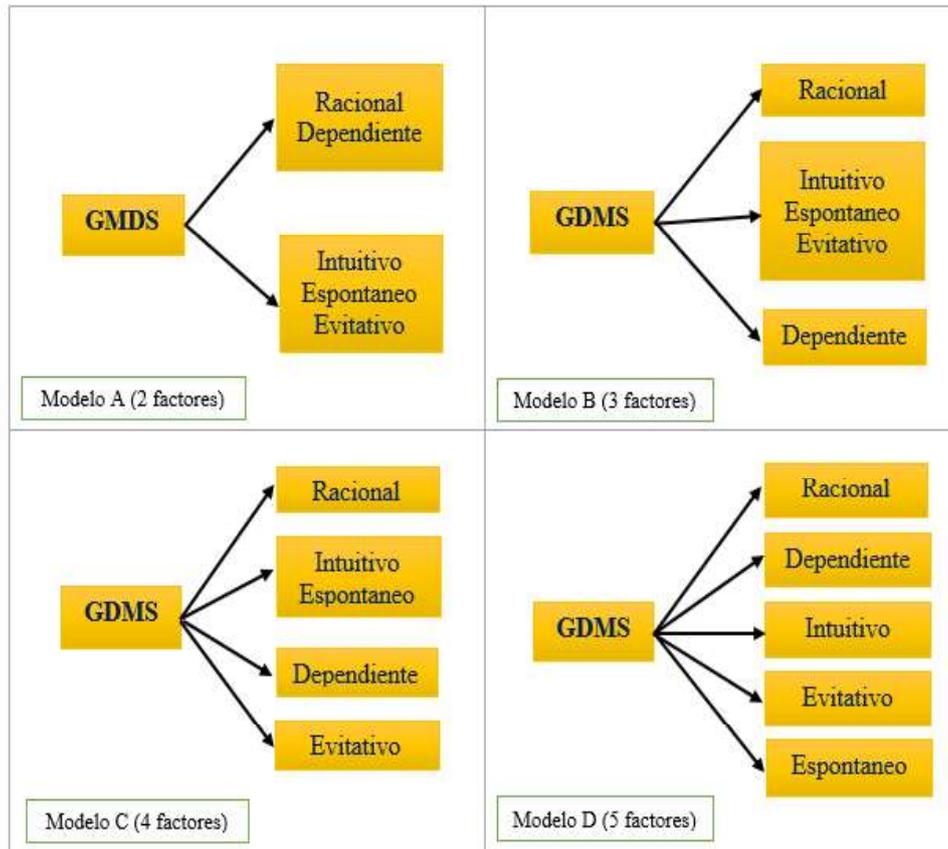
intuitivo también asume su responsabilidad personal en la toma de decisiones, pero hace uso de su intuición interna para tomar decisiones que considera correctas por lo general lo hace de forma rápida, sin pensar tanto en la decisión que va a tomar (Harren, 1979). Lo que evidencia que los individuos dependientes y racionales tienen una tendencia más alta al abordar sus problemas en lugar de evitarlos, pero en el caso de los dependientes lo hacen con poca confianza en sus habilidades para solucionar los problemas, por otra parte aquellos que tienen un estilo racional o intuitivo, cuentan con mayor confianza para enfrentar los problemas, pero no tienen un control sobre el personal (Phillips, Pazienza, & Ferrin, 1984).

Estos enfoques y teorías presentadas nos hacen definir al estilo de toma de decisiones como un patrón de respuesta habitual que tiene un individuo, cuando se le presenta una situación y debe tomar una decisión, el estilo no es considerado como un rasgo de personalidad, sino que se basa en una forma habitual de reaccionar, en donde se debe tener en cuenta que las situaciones que se presentan pueden afectar la elección del estilo de decisión (Scott & Bruce, 1995).

Finalmente, Scott & Bruce (1995), consolidan y definen cinco estilos de toma de decisiones en términos del comportamiento: 1) el estilo racional, el cual toma sus decisiones a través de una búsqueda sistemática de información, para luego realizar una evaluación de forma lógica de las alternativas que podría tomar; 2) el estilo intuitivo, está ligado a sentimientos y corazonadas, las cuales las emplea al momento de decidir; 3) el estilo dependiente, es aquel que siempre requiere de un consejo o un direccionamiento por parte de otros individuos; 4) el estilo evitativo, pospone tomar decisiones para evitar tomar una; y 5) el espontáneo, no era tomado en cuenta con anterioridad, pero en base a varios estudios se lo ha considerado, ya que es muy utilizado por los individuos para tomar decisiones, está caracterizado por ser un estilo que utiliza la creatividad para tomar una decisión (Scott & Bruce, 1995).

### **2.2.1. Modelos de estilos de toma de decisiones**

Los autores Spicer & Smitt (2005), abordan 4 modelos con 5 combinaciones de estilos de toma de decisiones que pueden ser resultado de la aplicación del GDMS y los cuales se tomarán como referencia para el análisis de los resultados obtenidos.



**Figura 2** - Cuatro de modelos combinados de los estilos de toma de decisiones.

**Fuente:** (Spicer & Smitt, 2005)

La figura 2, muestra los cuatro modelos de estilos de toma de decisiones que pueden ser determinados una vez aplicado el GDMS. Estos modelos combinados establecen que la toma de decisiones parte del estilo cognitivo de un individuo, es decir, establece una relación entre la capacidad de procesamiento de la información, la percepción y la personalidad. El modelo A parte de dos combinaciones la racional-dependiente, en donde inicia con una toma de decisión dependiente para luego buscar información racional que sustente esta decisión; por otra parte, es probable que tenga rasgos de evitación o espontaneidad dependiendo del control que el individuo mantenga sobre sí mismo. En el modelo B, separa la escala dependiente de la racional. En el modelo C se retiene a la espontaneidad como un factor que forma parte de la intuición y finalmente se detalla el modelo D, que es el modelo final determinado por los dos autores estudiados, Scott & Bruce (1995), en donde separa a cada uno de los estilos de toma de decisiones (Spicer & Smitt, 2005).

## 2.3. Herramientas usadas en la toma de decisiones

Para tomar una decisión las personas en varias ocasiones se basan en la experiencia previa o en la intuición, pero esto podría convertirse en una negligencia, ya que no se conocerá con certeza si las decisiones tomadas fueron las mejores o no, generando dudas. Es un tanto difícil contar con experiencia previa debido al avance tan rápido de la tecnología, por lo tanto tomar una decisión bajo estas circunstancias podría ser contraproducente y generar una mayor cantidad de problemas, por lo que lo más apropiado es que las decisiones estén apoyadas en cálculos previos, los cuales se los puede obtener a través de las herramientas usadas en la toma de decisiones (Pilar, 2011).

**Tabla 4** - Herramientas usadas en la toma de decisiones

Herramientas	Característica
<b>1. Modelos de Optimización</b>	<p>-Trabaja a través de una función objetivo y ciertas restricciones.</p> <p>-Tiene como finalidad minimizar gastos o maximizar beneficios.</p>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Decisiones bajo certeza absoluta:</b> -Tiene conocimiento claro de la situación actual, por tanto conoce de antemano las consecuencias que esta implica, es decir, no se basa en situaciones futuras que sean desconocidas.</li><li>• <b>Decisiones bajo riesgo:</b> -Inicia con la creación de una matriz de contingencias, la cual evalúa los beneficios que puede generar cada una de las decisiones, con la finalidad de elegir aquella que genere un beneficio mayor al esperado.</li></ul>

<p><b>2. Modelos de Decisión</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Decisiones bajo incertidumbre:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Criterio maximin:</b> Realiza una evaluación de las peores consecuencias posibles que podría generar una decisión, se las enlista y se elige aquella consecuencia menos mala.</li> <li>b) <b>Criterio maximax:</b> -Realiza una evaluación de todas las consecuencias que generan una mayor cantidad de beneficios y se elige a la mejor de entre las mejores.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>3. Programación Lineal</b></p>	<p>-Es una herramienta utilizada para minimizar o maximizar la función objetivo que se plantea, esto se lo realiza a través de un sistema de ecuaciones, la cuales son restricciones que condicionan el planteamiento.</p>
<p><b>4. Planificación y control de procesos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Método PERT:</b> -Es una herramienta que funciona como un diagrama de red, ya que permite representar de forma gráfica, las actividades de los proyectos, ordenándolas a través de una serie de etapas, evaluando la duración e importancia de las mismas y estableciendo una ruta crítica.</li> </ul>
<p><b>5. Optimización multiobjetivo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Método de análisis jerárquico:</b> -Es un método que cuenta con robustez matemática y conceptual, trabaja a través de la asignación de pesos de acuerdo a la determinación de la importancia de las diversas actividades. -Realiza varias comparaciones paritarias.</li> </ul>

	-Su uso es simple a través del manejo de Excel.
<b>6. Lógica difusa</b>	-Esta herramienta se genera al hacer estimaciones, es decir, cuando no contamos con información precisa. -Crea cierto tipo de incertidumbre. -Puede ser aplicado en cualquier método de optimización o programación.

**Fuente:** (Pilar, 2011)

**Elaborado por:** La autora

La consulta a expertos es considerada como una opinión de personas reconocidas en el ámbito en el que se desenvuelven, las cuales cuenta con una trayectoria y experticia en el tema, se encuentran calificados para proveer de información, realizar valoraciones y juicios (Escobar & Cuervo, 2008). Una persona es considerada experta bajo ciertos parámetros: a) experticia en la emisión de juicios de valor y toma de decisiones (publicaciones, premios, investigaciones), b) reputación dentro de la comunidad, c) confianza e imparcialidad, d) educación en el ámbito Skjong & Wentworht (como se citado en Escobar & Cuervo, 2008).

Los autores Scott y Bruce muestran una información más completa en cuanto a su investigación realizada para los estilos de toma de decisiones que pueden llegar a tener los gerentes de las empresas, en la cual mencionan 5 estilos predominantes, mismos que serán considerados en esta investigación para determinar el estilo de toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas del sector textil de la ciudad de Quito. Se evidencia que es importante de acuerdo a la teoría mencionada anteriormente que el estilo de toma de decisiones está dado por el estratega de la organización, quien toma las decisiones para la empresa y también está relacionada con el tipo de estrategia que usará, ya sea de forma deliberada o emergente, ya que estos tres factores funcionan en conjunto al ser el estratega el actor principal y el estilo y la estrategia factores relevantes para tomar decisiones.

**Tabla 5** - Cuadro Resumen de los estilos de toma de decisiones propuestos por los autores Scott y Bruce (1995).

Estilo	Característica
<b>1. Racional</b>	Toma decisiones de forma lógica y sistemática, luego de un análisis exhaustivo de la información.
<b>2. Intuitivo</b>	Usa sus sentimientos y corazonadas al momento de tomar una decisión.
<b>3. Dependiente</b>	Requiere del direccionamiento de otros para tomar una decisión.
<b>4. Evitativo</b>	Se siente incómodo al tomar una decisión por lo que trata de posponer sus decisiones para evitar tomarlas.
<b>5. Espontáneo</b>	Caracterizado por tomar sus decisiones de forma creativa, sin pensar tanto.

**Elaborado por:** La autora

### **3. METODOLOGÍA**

La investigación científica es una herramienta importante a la hora de resolver problemas, determinar comportamientos, crear nuevos productos o sistemas, realizar evaluaciones de hechos y diseñar soluciones en cualquier ámbito social, económico o científico. Es un proceso sistemático, crítico y empírico, aplicado a estudios de naturaleza cualitativa, cuantitativa o mixta con la finalidad de generar conocimiento o solucionar problemas (Sampieri, 2014).

La metodología de la investigación es un conjunto de técnicas, procedimientos o métodos, a través de las cuales el investigador recolecta, ordena y analiza la información (Bernal, 2010).

#### **3.1. Naturaleza de la investigación**

La naturaleza de la investigación para determinar los estilos de toma de decisiones de las pymes manufactureras del sector textil de la ciudad de Quito, es de carácter cuantitativo.

El enfoque cuantitativo es considerado un método tradicional, el cual está direccionado a medir y analizar los datos obtenidos de los fenómenos que se desean estudiar, este tipo de investigación se desarrolla en base a un problema previamente planteado, el cual debe ser concreto y delimitado; para posteriormente analizar la información obtenida a través de métodos estadísticos, debido a que las mediciones están dadas a través de números o cantidades y finalmente se determina el comportamiento del fenómeno estudiado (Sampieri, 2014).

En base a Tucker (citado en Sampieri, 2014), los objetivos planteados en esta perspectiva cuantitativa deben ser medibles, específicos, claros, realistas, apropiados y que puedan ser alcanzados.

Este tipo de investigación tiene una estructura de desarrollo en base a los siguientes parámetros: 1) la generación de la idea, 2) planteamiento del problema; 3) estudio de la literatura en la que se desenvuelve el proyecto de investigación y desarrollo del marco teórico, 4) determinación del alcance del estudio, 5) desarrollo del diseño de la investigación, 6) definición de la población y determinación del tamaño de la muestra,

7) recolección de datos, 8) análisis de resultados, y 9) obtención del reporte de resultados (Sampieri, 2014).

Los resultados obtenidos en este tipo de investigación, en un segmento de la población, posteriormente son generalizados (Sampieri, 2014).

En cuanto a la interpretación de los resultados de acuerdo a Creswell (citado en Sampieri, 2014), el enfoque cuantitativo usa estudios previos, buscando que los resultados de la investigación encajen de acuerdo al conocimiento ya existente.

Por lo que en esta parte este enfoque nos permitirá comparar los resultados obtenidos en las encuestas con los cinco estilos de toma de decisiones determinados en un estudio previo realizado por los autores Scott y Bruce.

### **3.2. Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación se establece de acuerdo a los objetivos que tenga el investigador y a su perspectiva de estudio. En cuanto al enfoque cuantitativo tiene cuatro tipos de alcances, los cuales dependen de la estrategia que se lleve a cabo en el proyecto de investigación, estos alcances pueden ser de tipo: descriptivo, exploratorio, explicativo o correlacional (Sampieri, 2014).

Es importante establecer que el alcance para este proyecto investigativo será de tipo descriptivo.

El alcance descriptivo como su nombre lo dice, tiene como objetivo la descripción de situaciones, sucesos, contextos y fenómenos. Por lo general los investigadores que usan este tipo de alcance en sus proyectos, tienen como meta especificar características, perfiles y propiedades ya sea de procesos, objetivos, comunidades, personas o grupos (Sampieri, 2014).

Este tipo de alcance se encarga de recoger la información necesaria para la investigación, de forma conjunta o independiente sobre variables o conceptos que engloban el fenómeno estudiado; es importante mencionar que este alcance no busca determinar cómo se relacionan estas variables o conceptos, ya que de ser el caso el alcance ya no sería descriptivo, sino correlacional (Sampieri, 2014).

Por tanto, esta investigación al tener como finalidad determinar el tipo de estilo de toma de decisiones de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito, es determinante que se use este alcance, ya que permitirá recolectar la información primordial, limitando las dimensiones del estudio y especificando el estilo de toma de decisiones de los gerentes, ya sea racional, evitativo, dubitativo, intuitivo o espontáneo de este segmento de la población que se está estudiando.

### **3.3. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es un plan que conecta el desarrollo teórico con el planteamiento del problema, en esta etapa a través del diseño se obtiene la información que se necesita para responder a las preguntas de la investigación, de manera que estas puedan cumplir con los objetivos (Sampieri, 2014).

Es importante en este punto establecer el diseño específico, que se usará en la investigación y justificarlo. Existen dos tipos de diseño de la investigación el experimental y el no experimental (Sampieri, 2014).

El diseño utilizado será el no experimental. Este tipo de diseño no experimental se caracteriza por ser empírico y sistemático, en donde se observa a los fenómenos en situaciones ya existentes, es decir, en su entorno natural, donde sus variables independientes no han sido alteradas, manipuladas o provocadas, para posteriormente analizarlos; contrario a lo que sucede en el diseño experimental, en el cual se manipula el comportamiento de los fenómenos en su entorno para poder compararlos o determinar una teoría (Sampieri, 2014).

En base a la teoría mencionada, se establece que este diseño no experimental, es el adecuado para este proyecto, ya que nos permite observar los estilos de toma de decisiones de las pymes y no se enfoca en la manipulación de variables con el fin de comprobar una teoría, ya que se busca a través de la observación de este fenómeno determinar cuál es el estilo de toma de decisiones que predomina en las pymes del sector textil de la ciudad de Quito.

### **3.4. Herramientas de recolección de datos**

En esta investigación para la recolección de datos se usó como herramienta: la encuesta, la cual fue aplicada a las pymes del sector textil, para posteriormente proceder al análisis de datos.

La encuesta es una herramienta utilizada en la investigación descriptiva, está diseñada en base a un conjunto de preguntas, las cuales nos permitirán obtener la información necesaria para poder alcanzar los objetivos planteados (Bernal, 2010).

El GDMS, es un cuestionario general, desarrollado por los autores Scott y Bruce (1995), el mismo que ya ha sido avalado y aprobado anteriormente por el estudio realizado por estos dos autores y que nos permite identificar cinco tipos de estilo de toma de decisiones. Esta herramienta inicialmente estaba conformada por 31 ítems, los cuales fueron modificados con el fin de poder expandir el dominio de las decisiones, hasta tener un total de 25 ítems, los cuales contienen 5 preguntas referentes a cada estilo de toma de decisiones (Scott & Bruce, 1995):

- 1) Racional
- 2) Dependiente
- 3) Intuitivo
- 4) Evitativo
- 5) Espontaneo

La escala de respuesta tipo Likert, es un método que permite medir la reacción de los encuestados, a través de ítems que pueden tener entre 3, 5 o 7 categorías y los cuales se encuentran presentados en forma de afirmaciones (Sampieri, 2014).

La encuesta usada para este estudio es el GDMS, el mismo que cuenta con 25 preguntas referentes al estilo de toma de decisiones y 7 preguntas referentes a datos descriptivos de la población como: sexo, edad, nivel de educación, años de experiencia, sector, provincia y cantidad de empleados. La escala de respuesta a estas interrogantes es de tipo Likert, donde se utilizó 5 categorías, para medir la reacción de los encuestados de menor a mayor: (1) poco frecuente, (2) en algunas ocasiones, (3) medianamente, (4) bastante frecuente y (5) muy frecuente.

La encuesta GDMS, está dividida en tres secciones detalladas a continuación:

**Tabla 6 - Estructura del GDMS**

Dimensiones	Preguntas
1. Información general	1. Sexo.
	2. Edad.
	3. Provincia.
	4. Sector Pyme.
	5. Número de empleados.
	6. Años de experiencia.
	7. Nivel de formación.
2. Preguntas GDMS	1. ¿Cuándo usted toma decisiones, tiende a confiar en su intuición?
	2. Rara vez toma decisiones importantes sin consultar a otras personas.
	3. ¿Cuándo toma decisiones, es más importante para usted sentir que la decisión es correcta más que tener una razón racional para tomarla?
	4. Usted revisa dos veces las fuentes de información para estar seguro de que posee información real antes de tomar una decisión.
	5. Usted usa el consejo de otras personas para tomar decisiones importantes.
	6. Usted pospone tomar decisiones porque pensar en ellas le hace sentir incómodo
	7. Usted toma decisiones de forma lógica y sistemática.
	8. ¿Cuándo usted toma decisiones hace de forma intuitiva? ¿Tal y cómo lo siente en este momento?
	9. Usted generalmente toma decisiones sin pensar/sin analizar.
	10. A usted le gusta que alguien lo guie en la dirección correcta cuando se enfrenta a decisiones importantes.
	11. Su proceso de toma de decisiones requiere de una cuidadosa reflexión.
	12. ¿Cuándo toma decisiones, usted confía en sus sentimientos y reacciones internas?
	13. ¿Cuándo toma una decisión, usted considera varias opciones en términos de un objetivo específico?
	14. Usted evita tomar decisiones importantes hasta que existe presión sobre una decisión.
	15. Usted usualmente toma decisiones impulsivas.
	16. ¿Cuándo toma decisiones, confía en su instinto?
	17. Generalmente usted toma decisiones con las que se siente cómodo.
	18. Usualmente usted necesita la asistencia de otras personas para tomar decisiones importantes.
	19. Siempre que sea posible, usted procura posponer una decisión.

	20. Usted con frecuencia toma decisiones en el calor del momento.
	21. Usualmente, usted posterga tomar decisiones importantes.
	22. Si tiene el apoyo de otras personas, es más fácil para usted el tomar decisiones importantes.
	23. Generalmente usted toma decisiones importantes en el último minuto.
	24. Usted toma decisiones rápidas.
	25. Usted usualmente tiene una base racional para tomar decisiones.
3. Prácticas organizacionales	1. ¿Qué herramientas utiliza para la toma de decisiones en su empresa? De una breve descripción.
	2. De las herramientas listadas a continuación señale con qué frecuencia las utiliza:
	a) Consulta a expertos en el sector.
	b) Modelos de riesgo.
	c) Modelos de decisión (maximax, maximin)
	d) Modelos de optimización.
	e) Programación lineal.
	f) Planificación y control de procesos (método PERT, diagrama de red).
	g) Optimización multiobjetivo (método de análisis jerárquico).
h) Lógica difusa.	

**Fuente:** (Scott & Bruce, 1995)

**Elaborado por:** La autora

Para el cálculo de la muestra, se tomó el Directorio de Compañías de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, (2018), donde se realizó la clasificación de empresas de acuerdo a su tamaño y en función al CIU C13 y C14, perteneciente a la fabricación de productos textiles y fabricación de productos de vestir, respectivamente (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012), así como se consideró únicamente a las pequeñas y medianas empresas manufactureras, que eran parte del objeto de estudio y pertenecían al sector textil.

Finalmente se determinó una población de 136 pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector textil de la ciudad de Quito.

### 3.4.1. Fórmula para el cálculo de la muestra

Tabla 7 - Términos usados en el muestreo aleatorio simple.

<b>N</b>	Población
<b>Z</b>	Nivel de confianza
<b>P</b>	Probabilidad de éxito
<b>Q</b>	Probabilidad de fracaso
<b>E</b>	Error de estimación
<b>n</b>	Tamaño de la muestra

Fuente: (Bernal, 2010)

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{E^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Fuente: (Bernal, 2010)

#### 3.4.1.1. Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito, se utilizaron los siguientes datos:

Tabla 8 - Datos utilizados para el cálculo de la muestra.

<b>N</b>	136 empresas
<b>Z</b>	95.1%
<b>P</b>	0.5
<b>Q</b>	0.5
<b>E</b>	0.049
<b>n</b>	102

Elaborado por: La autora

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 136}{(0.049)^2 \times (136 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 102 \text{ empresas}$$

Una vez determinada el tamaño de la muestra se procedió aplicar el GDMS a las pymes del sector textil de la ciudad de Quito.

### 3.5. Herramientas de análisis de la información

Una vez aplicadas las encuestas, para un manejo adecuado de la información, se procedió a realizar la tabulación de todos los datos obtenidos, para lo cual se determinó la siguiente nomenclatura:

**Tabla 9 - Nomenclatura de sexo**

<b>Sexo</b>	<b>Nomenclatura</b>
Masculino	1
Femenino	2
Prefiero no decirlo	3

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 10 - Nomenclatura de edad**

<b>Edad</b>	<b>Nomenclatura</b>
Entre 20 a 30 años	1
Entre 31 a 40 años	2
Entre 41 a 50 años	3
Entre 51 a 60 años	4
Más de 60 años	5

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 11 - Nomenclatura de nivel de educación**

<b>Nivel de Educación</b>	<b>Nomenclatura</b>
Educación Primaria	1
Educación Secundaria	2
Educación Superior Universitaria	3
Educación Superior Posgrado	4

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 12 - Nomenclatura de años de experiencia como gerente**

<b>Años de experiencia como gerente</b>	<b>Nomenclatura</b>
Entre 0-5 años	1
Entre 6-10 años	2
Entre 11-15 años	3
Más de 15 años	4

**Elaborado por:** La autora

Inicialmente para el análisis de los 25 ítems planteados, y poder determinar el estilo de toma de decisiones de los gerentes de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito, se procedió a agrupar las preguntas en 5 grupos de acuerdo al estilo de toma de decisiones al que hacían referencia, como está planteado en el estudio realizado por los autores Scott y Bruce (1995).

**Tabla 13** - Agrupación de preguntas por estilo de toma de decisiones.

Estilo	Preguntas				
1. Racional	RP4	RP7	RP11	RP13	RP25
2. Intuitivo	IP1	IP3	IP12	IP16	IP17
3. Dependiente	DP2	DP5	DP10	DP18	DP22
4. Evitativo	EVP6	EV14	EV19	EVP21	EVP23
5. Espontaneo	ESP8	ESP9	ESP15	ES20	ES24

**Fuente:** (Scott & Bruce, 1995)

**Elaborado por:** La autora

Una vez tabuladas las 102 encuestas se procedió a realizar el análisis del alfa de Cronbach, para determinar la fiabilidad de los datos obtenidos.

El coeficiente de alfa de Cronbach permite medir la confiabilidad o la probabilidad de éxito del instrumento, para su cálculo no necesita dividir al instrumento en dos partes; puede ser calculado en función de las varianzas en Microsoft Excel o a través del programa SPSS (Bojórquez, López, Hernández, & Eusebio, 2013). Este coeficiente debe encontrarse dentro de un rango de 0.67 a 0.87 para que la fiabilidad interna del instrumento aplicado sea aceptable y la información pueda ser usada en la investigación, Cronbach (como se citó en Spicer & Smitt, 2005).

El SPSS, es un paquete estadístico de propiedad de IBM, que permite hacer el análisis de datos de forma sencilla, en donde el usuario selecciona las opciones más adecuadas para su estudio (Sampieri, 2014).

Una vez tabuladas las encuestas en Microsoft Excel de acuerdo a la nomenclatura mencionada con anterioridad, se procedió a exportar la base de datos obtenida en el estudio al paquete estadístico SPSS, donde se analizó el coeficiente del alfa de Cronbach, el mismo que se encontró dentro de los rangos mencionados.

La estadística descriptiva que se usó para el análisis de los datos demográficos de la población fueron: la mediana y la moda.

La mediana, es la medida de tendencia central encargada de dividir a la distribución en dos partes, en donde se determina la posición intermedia de los datos analizados para conocer que valores se encuentran por debajo o por encima de esta posición y la moda se define como una puntuación o una respuesta que tiene una mayor frecuencia de ocurrencia (Sampieri, 2014).

Para el análisis de los 25 ítems del GDMS y las prácticas organizacionales, se procedió a realizar un análisis a través del conteo de frecuencias, de acuerdo a la escala de Likert, y a agrupar las preguntas en función a cada uno de los cinco estilos de toma de decisiones, determinando porcentajes y tablas estadísticas (Scott & Bruce, 1995).

Finalmente, para el análisis e interpretación de los datos se tomó en consideración los modelos planteados en Spicer & Smitt (2005).

Es importante mencionar que en este trabajo de investigación no se planteó una hipótesis, ya que como lo menciona Sampieri (2014), no es obligatorio plantearlo en algunos estudios cuantitativos y al encontrarse esta investigación direccionada hacia la determinación de los estilos de toma de decisiones establecidos por los autores Scott y Bruce (1995) para las pymes del sector textil de la ciudad de Quito, no es necesario pronosticar un hecho o un dato, a pesar de tener esta investigación un alcance descriptivo.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

### 4.1. Análisis del alfa de Cronbach

Mediante el programa SPSS se procedió a analizar los resultados obtenidos del GDMS, encuesta utilizada para determinar el tipo de estilo de toma de decisiones empleado por las pequeñas y medianas empresas del sector textil de la ciudad de Quito, para lo cual este programa determinó los siguientes resultados:

**Tabla 14** - Estadística de fiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	No. de elementos
0.717	37

**Elaborado por:** La autora

La tabla 14, indica que los resultados obtenidos a través de la encuesta tienen un alfa de Cronbach aceptable de 0. 717, resultado que se encuentra dentro de los rangos establecidos de acuerdo a Sampieri (2014), demostrando la fiabilidad interna aceptable de cada uno de los ítems que conforman las encuestas que se aplicaron a los gerentes de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito.

### 4.2. Estadísticos descriptivos



**Figura 3** - Porcentaje de hombres y mujeres que se desempeñan como gerentes en las pymes del sector textil.

**Elaborado por:** La autora

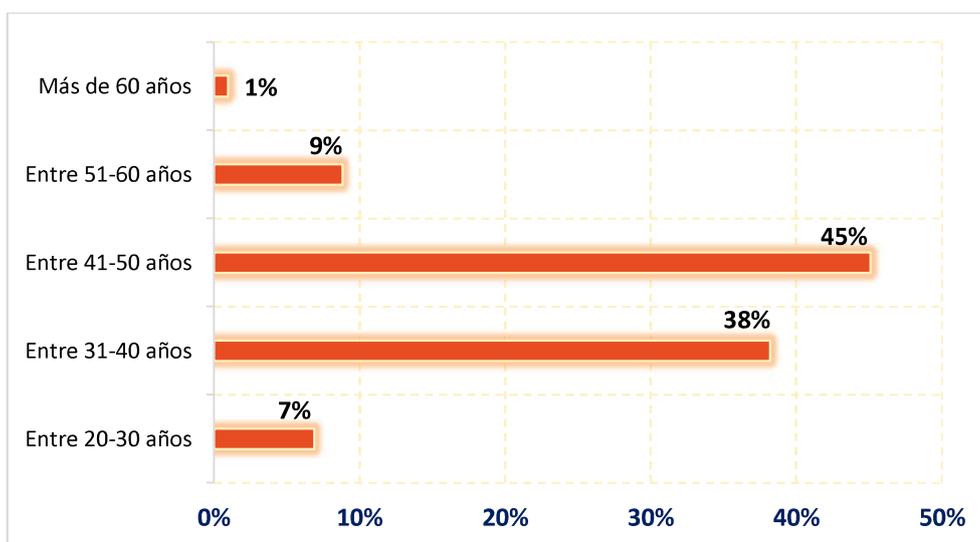
En la figura 3, de acuerdo a las 102 encuestas realizadas a los gerentes de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito, se pudo determinar que, en la actualidad, alrededor del 59% de gerentes en el sector son hombres y el 41% son mujeres, lo que es evidente que, a pesar de existir un patriarcado, actualmente la cantidad de mujeres que ocupan este cargo está incrementando, por lo que en estudios posteriores podría ser que exista una cantidad igual o mayor de mujeres ocupando este cargo.

**Tabla 15** - Estadística descriptiva de género

Mediana	Moda
1.00	1.00

Elaborado por: La autora

La tabla 15. Nos indica la mediana y la moda obtenida de los datos referente a género, donde el dato que se encuentra en el centro de la población y el más repetitivo es el de "hombre".



**Figura 4** - Porcentaje de edades entre las que se encuentran los gerentes de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito.

Elaborado por: La autora

En la figura 4. Observamos que los gerentes de las pymes del sector textil se encuentran en el rango de las siguientes edades: 1) El 45% de la población oscila entre los 41-50 años de edad; 2) El 38% de los encuestados, están entre los 31-40 años de edad; 3) el 9% de los encuestados están en edades comprendidas entre los 51-60 años; 4) el otro 9% de los encuestados se encuentran entre 20-30 años y 5) apenas el 1% de los encuestados tienen más de 60 años.

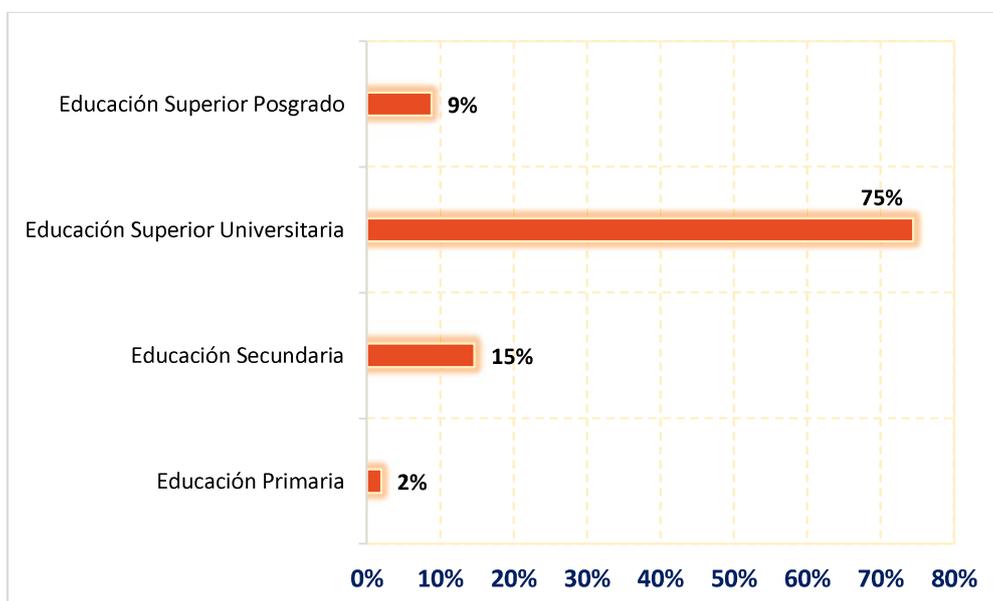
Esta gráfica muestra que existe un alto porcentaje de gerentes que se encuentran entre los 31- 50 años de edad, lo que indica que no es una población muy joven la que se encuentra ocupando este puesto gerencial.

**Tabla 16** - Estadística descriptiva de edad

Mediana	Moda
3.00	3.00

**Elaborado por:** La autora

La tabla 16. Muestra la mediana y la moda obtenida de los datos referente a edad, donde el dato que se encuentra en el centro de la población y el más repetitivo es el de “entre 41-50 años”.



**Figura 5** - Nivel de educación en el que se encuentran los gerentes de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito.

**Elaborado por:** La autora

En la figura 5. Se detalla el nivel de educación de los gerentes de las pymes del sector textil, lo que nos indica que: 1) con un 75% los gerentes pertenecientes a este sector tienen “Educación superior universitaria”; 2) el 15% de los gerentes solo cuentan con instrucción “Secundaria”; 3) el 9% de los gerentes tienen “Posgrado”, y, finalmente 4) apenas el 2% de los gerentes tienen instrucción “Primaria”.

Estos resultados determinan que la mayor concentración de gerentes cuenta con un nivel de “Educación superior universitaria”, por tanto son personas preparadas y con

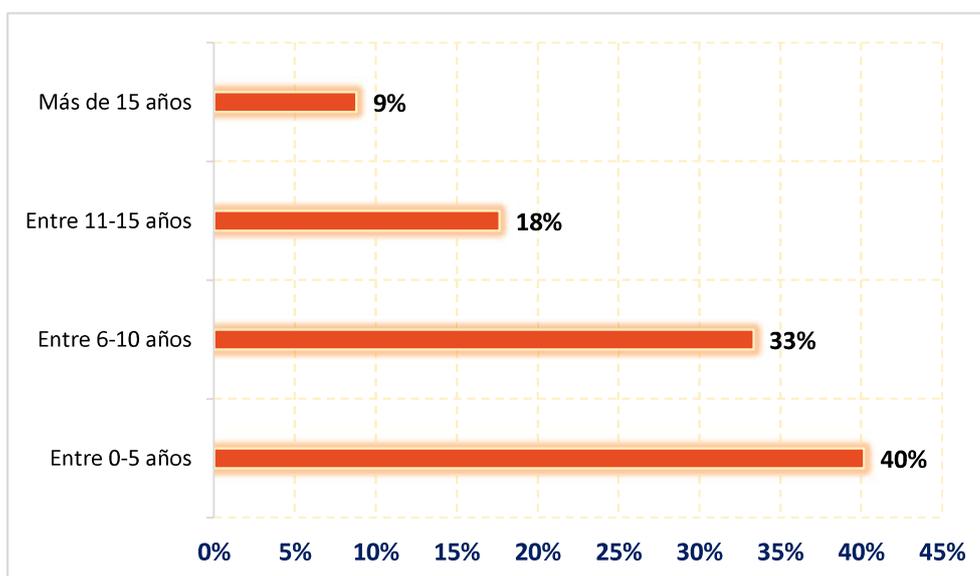
conocimientos empresariales, aquellos que ocupan este cargo de gerencia, teniendo en cuenta que apenas un 17% de los encuestados no tienen un título de tercer nivel.

**Tabla 17** - Estadística descriptiva de los niveles de educación.

Mediana	Moda
3.00	3.00

**Elaborado por:** La autora

La tabla 17. Nos indica la mediana y la moda obtenida de los datos referentes al nivel de educación, donde el dato que se encuentra en el centro de la población y el que más se repite es el de "Educación superior universitaria".



**Figura 6** - Años de experiencia que tienen los gerentes de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito.

**Elaborado por:** La autora

En la figura 6. Observamos que un 40% de los gerentes de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito cuentan con 0-5 años de experiencia ocupando este cargo; un 33% de encuestados esta entre los 6-10 años de experiencia; seguido del 18% de encuestados que tienen entre los 11-15 años de experiencia y finalmente el 9% restante tienen más de 15 años de experiencia.

Resultados que indican que a pesar de los gerentes encontrarse entre un rango de edad de 41-50 años y contar con un título de tercer nivel, la población de este sector cuenta con pocos años de experiencia comprendidos entre 0-5 años, pero de igual manera existe una parte de la población un poco más pequeña, que ya ha adquirido experiencia y llevan un tiempo de 6-10 años desempeñando este cargo.

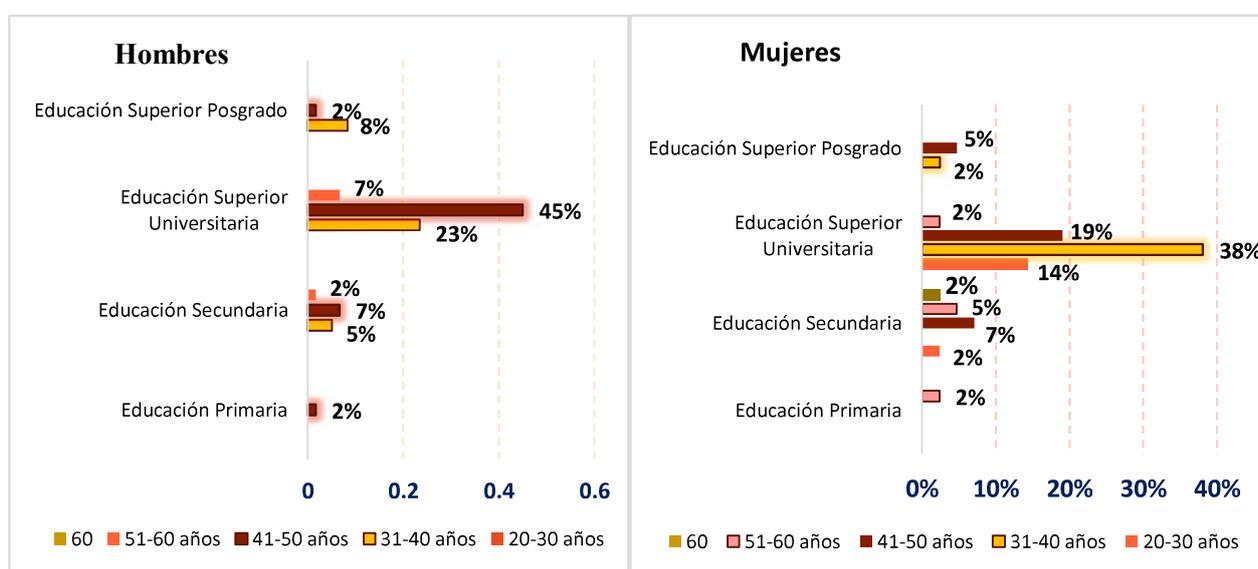
**Tabla 18** - Estadística descriptiva de años de experiencia

Mediana	Moda
2.00	1.00

Elaborado por: La autora

La tabla 18. Nos indica la mediana y la moda obtenida de los datos referente a los años de experiencia, donde el dato que se encuentra en el centro de la población es entre 6-10 años de experiencia como gerente y el más repetitivo es el de entre 0-5 años de experiencia como gerente.

Finalmente, la estadística descriptiva de los datos proveniente de las encuestas aplicadas a las pymes del sector textil de la ciudad de Quito, ratifican las gráficas obtenidas para cada uno de los datos demográficos de la población en estudio.



**Figura 7** - Relación entre género, edad y nivel de educación.

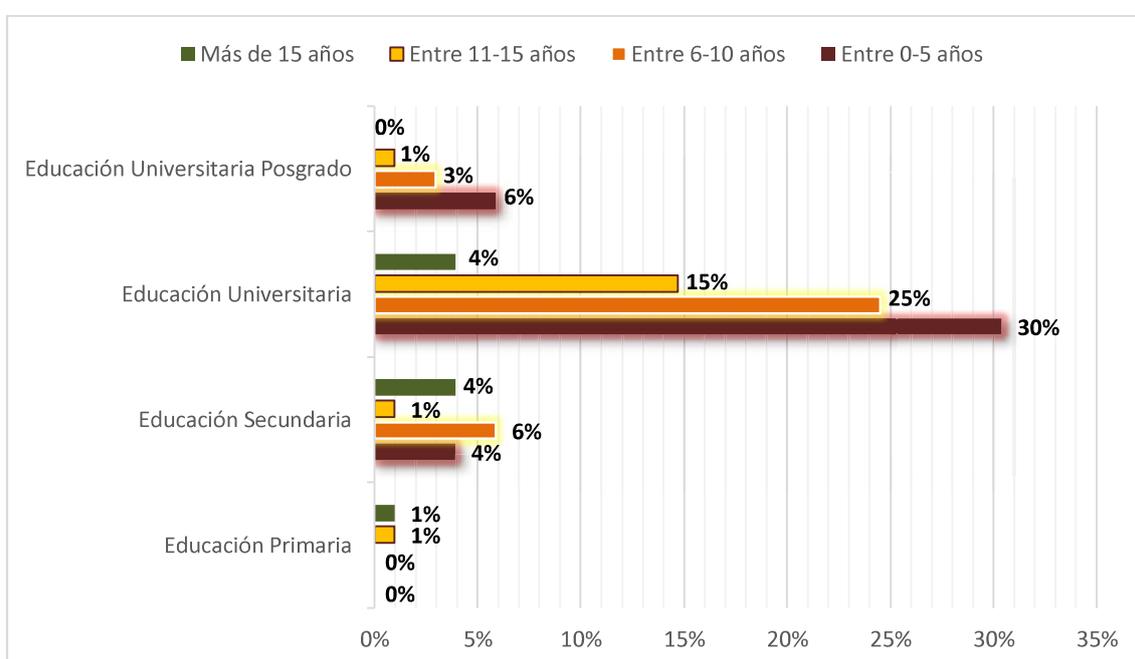
Elaborado por: La autora

En la figura 7. Se evidencia que el 45% de los gerentes hombres tienen Educación Superior Universitaria y cuyas edades oscilan entre los 41-50 años; seguido del 23% de gerentes hombres que se encuentran entre los 31-40 años de edad y quienes cuentan con este mismo nivel de educación, y finalmente apenas un 8% de gerentes de sexo masculino cuyas edades están comprendidas entre los 31-40 años cuentan con un Posgrado.

Por otra parte, el 38% de mujeres en una edad comprendida entre los 31-40 años, cuentan con Educación Superior Universitaria, seguido del 19% y 14% de mujeres entre

los 41-50 años y 20-30 años respectivamente, quienes tienen este mismo nivel de preparación y apenas el 5% de mujeres entre los 41-50 años de edad han realizado un Posgrado.

Existe una diferencia entre la población de hombres y mujeres que cuentan con un nivel de Educación superior universitaria, ya que los hombres que tienen este nivel de preparación tienen una edad más avanzada que las mujeres, siendo la población de mujeres más joven, pero en cuanto a la realización de Posgrados la cantidad de hombres es más alta que las mujeres y en relación a los niveles de educación primaria y secundaria, los porcentajes son muy similares para los dos géneros.



**Figura 8 - Relación entre años de experiencia y nivel de educación**  
**Elaborado por:** La autora

En la figura 8. Se puede observar que existe una relación en cuanto a los años de experiencia y el nivel de educación, ya que es evidente que gran parte de la población se encuentra concentrada en Educación universitaria pero los años de experiencia difieren ya que el 30% de los encuestados cuentan con 0-5 años de experiencia, el 25% de la población tiene entre 6-10 años de experiencia, el 15% de gerentes entre 11-15 años de experiencia y el 4% cuenta con más de 15 años de experiencia.

Apenas el 6% de los encuestados cuenta con un Posgrado y entre 0-5 años de experiencia.

Los porcentajes en Educación Primaria y Educación secundaria son bajos y no existe una gran concentración de la población.

Por tanto, se puede determinar que a mayor nivel de educación menos años de experiencia, y la población que cuenta con más años de experiencia cuenta con nivel de educación secundario, primario y en pocos casos educación de tercer nivel.

### 4.3. Estilos de toma de decisiones de las pymes del sector textil

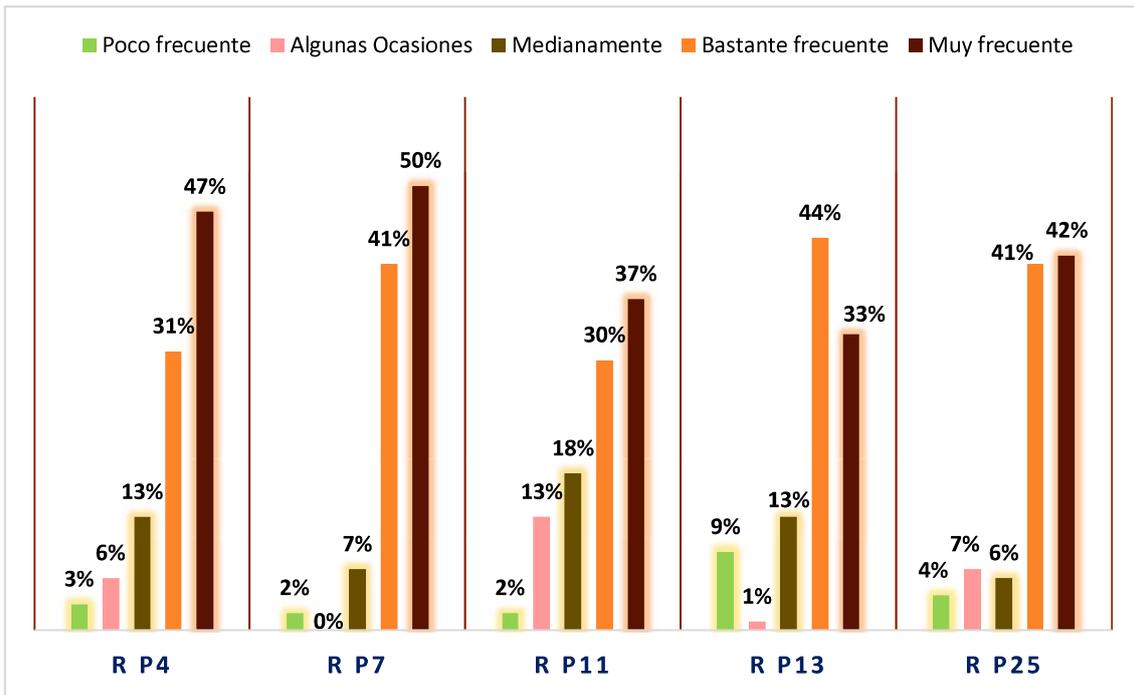
**Tabla 19** - Estadística de fiabilidad de los estilos de toma de decisiones

Alfa de Cronbach	No. de elementos
0.737	25

**Elaborado por:** La autora

La tabla 19, nos indica que dentro del instrumento los 25 ítems referentes a los 5 estilos de toma de decisiones tienen un alfa de Cronbach del 0.737, lo que ratifica la fiabilidad del instrumento GDMS.

De acuerdo al GDMS aplicado a 102 gerentes de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito se determinó el estilo de toma de decisiones predominante en este sector, para lo cual se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo a cada una de las preguntas aplicadas, las cuales fueron agrupadas en función de los siguientes estilos de toma de decisiones: 1) racional, 2) dependiente, 3) intuitivo, 4) evitativo y 5) espontaneo, estilos planteados inicialmente en la investigación de acuerdo a los autores Scott y Bruce (1995).



**Figura 9** - Preguntas agrupadas de acuerdo al estilo de toma de decisiones racional.

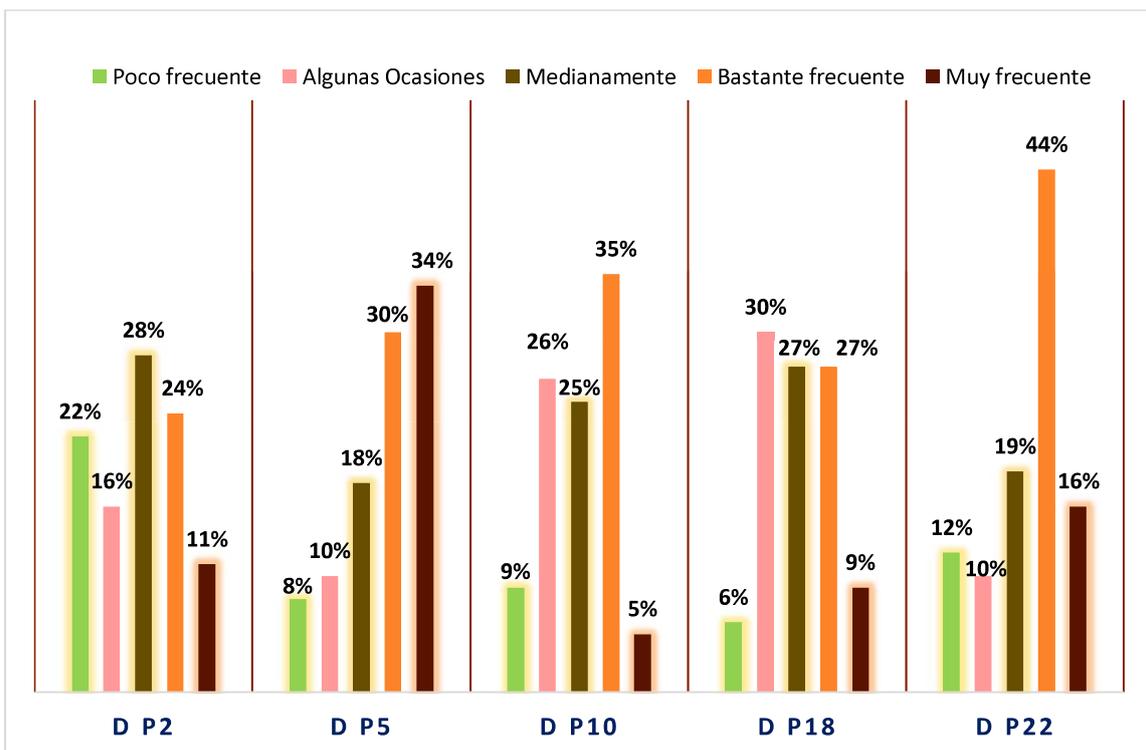
**Elaborado por:** La autora

En la figura 9. Se evidencia los resultados obtenidos de las preguntas agrupadas de acuerdo al estilo de toma de decisiones racional, basados en la escala de Likert, en la cual:

- a) Pregunta R P7: “usted toma decisiones de forma lógica y sistemática”. El 50% y el 41% de los encuestados, respondieron “Muy frecuente” y “Bastante frecuente”, respectivamente.
- b) Pregunta R P4: “usted revisa dos veces las fuentes de información para estar seguro de que posee información real antes de tomar una decisión”. El 47% y el 37% de los encuestados, respondieron “Muy frecuente” y “Bastante frecuente”, respectivamente.
- c) Pregunta R P25: “usted usualmente tiene una base racional para tomar decisiones”. El 42% y el 41% de los encuestados, respondieron “Muy frecuente” y “Bastante frecuente”, respectivamente.
- d) Pregunta R P11: “su proceso de toma de decisiones requiere de una cuidadosa reflexión”. El 37% y el 30% de los encuestados, respondieron “Muy frecuente” y “Bastante frecuente”, respectivamente.

e) Pregunta R P13: “¿cuándo toma una decisión, usted considera varias opciones en términos de un objetivo específico?”. El 33% y 44% de los encuestados, respondieron “Muy frecuente” y “Bastante frecuente”, respectivamente.

Estos resultados obtenidos en esta agrupación de preguntas referente al estilo de toma de decisiones racional, indican que en un alto porcentaje los gerentes de las pymes del sector textil toman decisiones de forma lógica y sistemática, analizando los posibles resultados que puedan obtener y teniendo en consideración varias opciones un función de un objetivo específico, cabe mencionar que en esta agrupación de preguntas, el porcentaje de encuestados que respondieron “Poco frecuente”, “Algunas ocasiones” y “Medianamente” de acuerdo a la escala de Likert, fueron porcentajes bajos en comparación a los resultados mencionados inicialmente en esta escala.



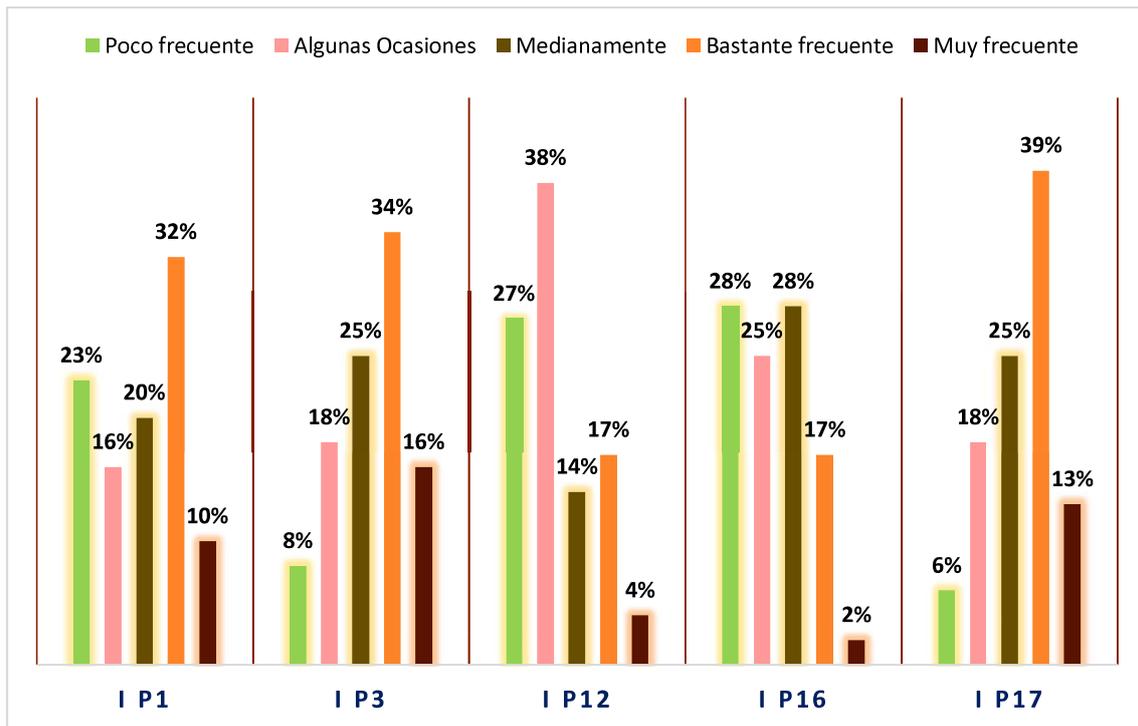
**Figura 10** - Preguntas agrupadas de acuerdo al estilo de toma de decisiones dependiente.

**Elaborado por:** La autora

En la figura 10. Se evidencia el porcentaje de encuestados que respondieron de acuerdo a la escala de Likert, al grupo de preguntas referente al estilo de toma de decisiones dependiente, en la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

- a) Pregunta D P5: “usted usa el consejo de otras personas para tomar decisiones importantes”. El 34% y 30% de los encuestados, respondieron “Muy frecuente y “Bastante frecuente”, respectivamente.
- b) Pregunta D P22: “si tiene el apoyo de otras personas, es más fácil para usted tomar decisiones importantes”. El 16% y el 44% de las personas encuestadas, respondieron “Muy frecuente” y “Bastante frecuente”, respectivamente.
- c) Pregunta D P10: “a usted le gusta que alguien lo guie en la dirección correcta cuando se enfrenta a decisiones importantes”. El 35% y 26% de los encuestados respondieron “Bastante frecuente” y “Algunas ocasiones” a esta interrogante respectivamente, teniendo un porcentaje bajo de encuestados de apenas el 5% quienes respondieron como “Muy frecuente”.
- d) Pregunta D P18: “usualmente usted necesita la asistencia de otras personas para tomar decisiones importantes”. El 30% de los encuestados respondieron “Algunas ocasiones” y el 27% de los encuestados respondieron “Bastante frecuente”.
- e) Pregunta D P2: “rara vez toma decisiones importantes sin consultar a otras personas”. El 28% de los encuestados, respondieron “Medianamente”, y el 24% de encuestados que respondieron “Muy frecuente”.

En este grupo de preguntas la interrogante con un mayor porcentaje de encuestados fue la D P22 en la escala de Likert de “Bastante frecuente”, por lo que a comparación del estilo de toma de decisiones racional, las respuestas obtenidas por los encuestados no fueron predominantes como en el estilo racional pero tuvieron significancia ya que los gerentes toman en cuenta el apoyo de otra personas para tomar decisiones.



**Figura 11** - Preguntas agrupadas de acuerdo al estilo de toma de decisiones intuitivo.

**Elaborado por:** La autora

En la figura 11. Se evidencia el porcentaje de encuestados que respondieron a las preguntas relacionadas al estilo de toma de decisiones intuitivo de acuerdo a la escala de Likert.

- a) Pregunta I P17: “generalmente usted toma decisiones con las que se siente cómodo”. El 39% y el 25% de los encuestados, respondieron “Bastante frecuente” y “Medianamente”, respectivamente.
- b) Pregunta I P12: “¿cuándo usted toma decisiones, usted confía en sus sentimientos y reacciones internas?”. El 38% y el 27% de los encuestados respondieron “Algunas ocasiones” y “Poco frecuente”, respectivamente.
- c) Pregunta I P3: “¿cuándo toma decisiones es más importante para usted sentir que la decisión es correcta más que tener una razón racional para tomarla?”. El 34% y el 25% de los encuestados, respondieron “Bastante frecuente” y “Medianamente”, respectivamente.

d) Pregunta I P1: “¿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). El 28% de los encuestados respondieron “Poco frecuente” y tan solo un 2% de los encuestados respondieron “Muy frecuente”.

En este grupo de preguntas se puede observar que hay un porcentaje más alto de individuos que han contestado “Bastante frecuente” y “Poco frecuente” a las interrogantes referentes a este estilo de toma de decisiones, en comparación a los estilos anteriormente mencionados racional y dependiente, en los cuales existía un alto porcentaje de encuestados que respondieron a las interrogantes de estos estilos como “Muy frecuente” y “Bastante frecuente”, lo que denota que los gerentes no usan de manera constante la intuición para tomar sus decisiones.

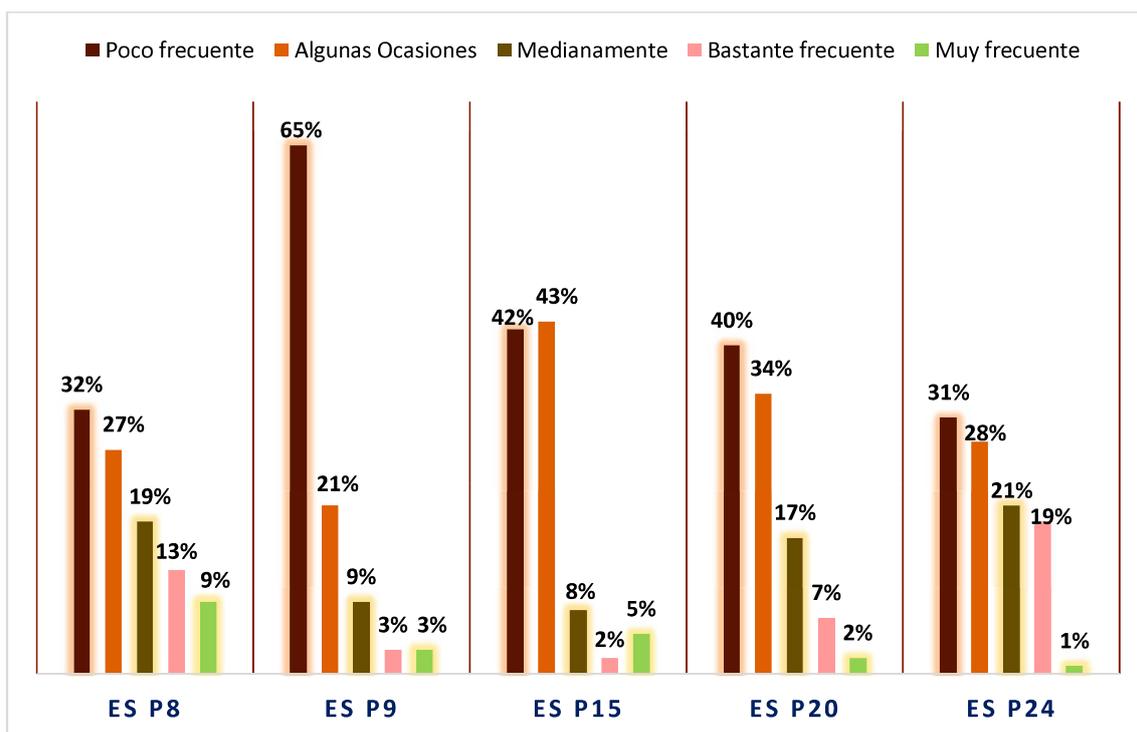


Figura 12 - Preguntas agrupadas de acuerdo al estilo de toma de decisiones espontaneo.

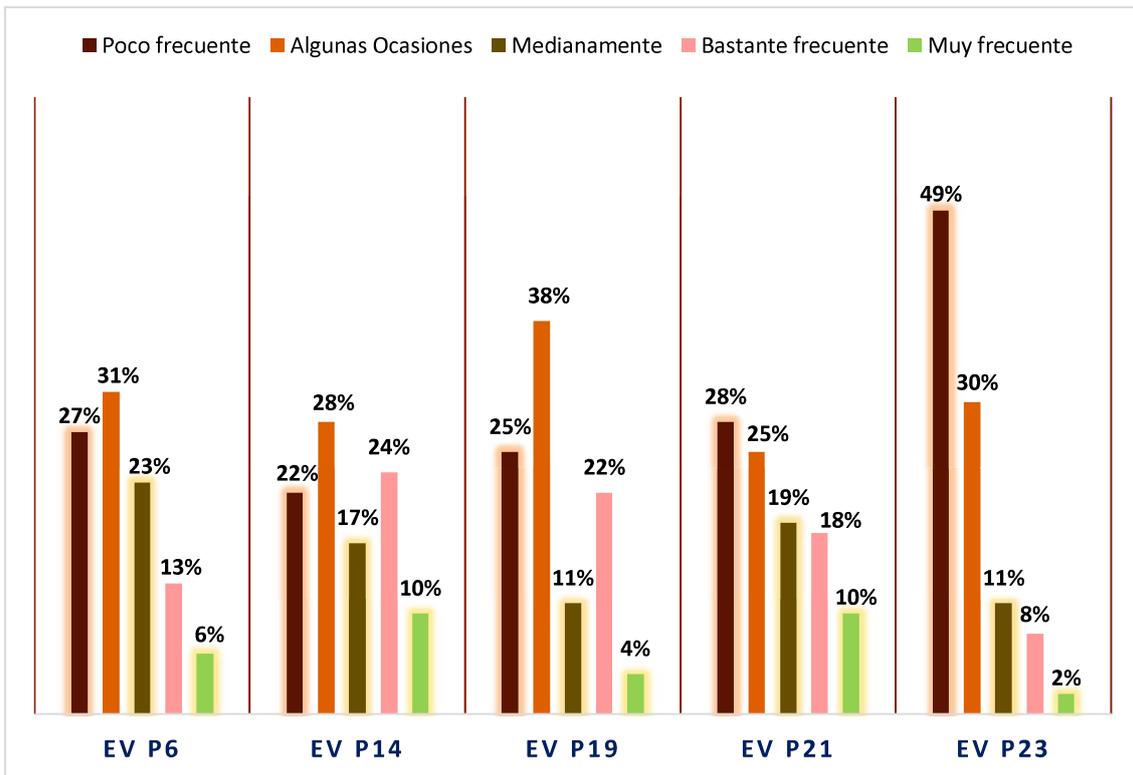
Elaborado por: La autora

En la figura 12. Se determinó que de acuerdo al grupo de preguntas referentes al estilo de toma de decisiones espontaneo basados en la escala de Likert:

- a) Pregunta ES P9: “usted generalmente toma decisiones sin pensar/sin analizar”. El 65% y 21% de los encuestados, respondieron “Poco frecuente” y “Algunas ocasiones”, respectivamente.
- b) Pregunta ES P15: “usted usualmente toma decisiones impulsivas”. El 42% y el 43% de los encuestados, respondieron “Poco frecuente” y “Bastante frecuente”, respectivamente.
- c) Pregunta ES P20: “usted con frecuencia toma decisiones en el calor del momento”. El 40% y el 34% de los encuestados, respondieron “Poco frecuente” y “Algunas ocasiones”, respectivamente.
- d) Pregunta ES P8: “¿cuándo usted toma decisiones lo hace tal cómo lo siente en ese momento?”. El 32% y 27% de los encuestados, respondieron “Poco frecuente” y “Algunas ocasiones”, respectivamente.
- e) Pregunta ES P24: “usted toma decisiones rápidas”. El 31% y 28% de los encuestados, respondieron como “Poco frecuente” y “Algunas ocasiones”, respectivamente.

En este grupo de preguntas referentes al estilo de toma de decisiones espontaneo se observa que existe un mayor porcentaje de encuestados que respondieron en la escala de Likert como “Poco frecuente” y “Algunas ocasiones”, lo que indica que los gerentes son poco espontáneos al momento de tomar una decisión.

A penas el 19% de los encuestados respondieron como “Bastante frecuente” a la pregunta ES P24, referente a tomar decisiones de forma rápida, porcentaje que no es significativo en comparación a las respuestas obtenidas de los estilos anteriores.



**Figura 13** - Preguntas agrupadas de acuerdo al estilo de toma de decisiones evitativo.

**Elaborado por:** La autora

En la figura 13, se observa que de acuerdo al grupo de preguntas perteneciente al estilo de toma de decisiones evitativo y de acuerdo a la escala de Likert, se obtuvieron los siguientes resultados:

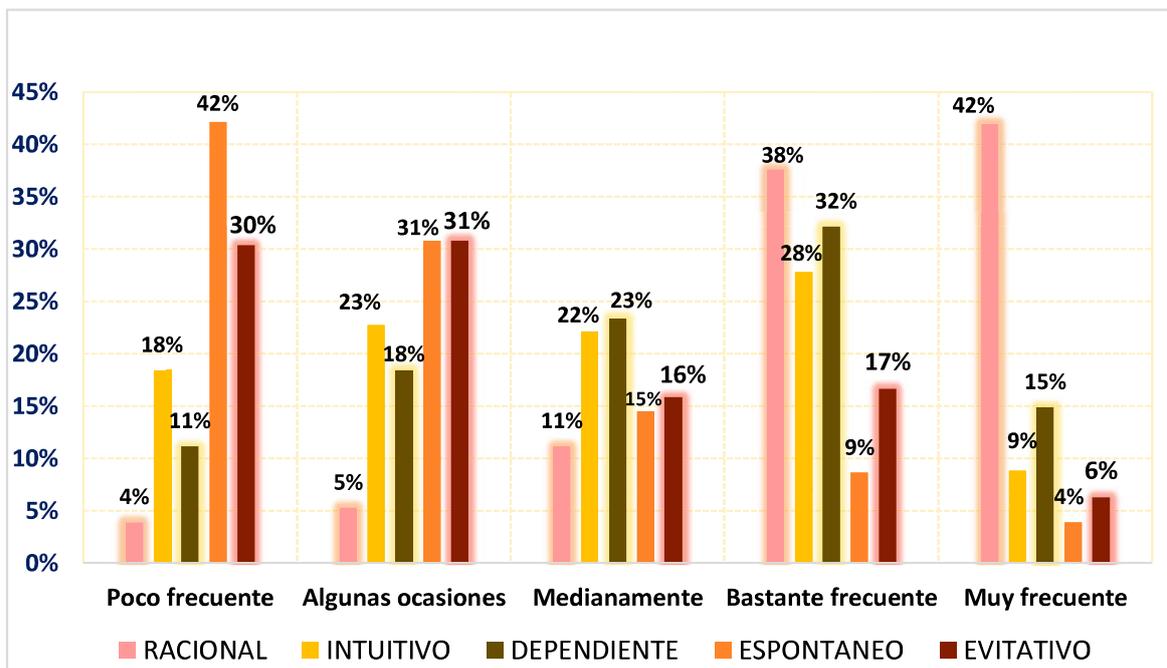
- a) Pregunta EV P23: “generalmente usted toma decisiones importantes en el último minuto”. El 49% y el 30% de los encuestados, respondieron “Poco frecuente” y “Algunas ocasiones”, respectivamente.
- b) Pregunta EV P19: “siempre que sea posible usted procura posponer una decisión”. El 38% y el 25% de los encuestados, respondieron a como “Algunas ocasiones” y “Poco frecuente” respectivamente.
- c) Pregunta EV P6: “usted pospone tomar decisiones porque pensar en ellas le hace sentir incómodo”. El 28% y el 22% de los encuestados, respondieron “Algunas ocasiones” y “Poco frecuente” respectivamente.

- d) Pregunta EV P21: “usualmente, usted posterga tomar decisiones importantes”. El 28% y el 25% de los encuestados, respondieron “Poco frecuente” y “Algunas ocasiones”, respectivamente.
  
- e) Pregunta EV P14: “usted evita tomar decisiones importantes hasta que existe presión sobre una decisión”. El 22% y el 28% de los encuestados, contestaron “Poco frecuente” y “Algunas ocasiones”, respectivamente a la interrogante.

Este grupo de preguntas evidencian que la mayor cantidad de encuestados respondieron de acuerdo a la escala baja de Likert y apenas un 24% de los encuestados respondió como “Bastante frecuente” en la pregunta EV P14, enfocándose en que en algún momento posponen tomar decisiones hasta sentir presión sobre ellas.

Estos resultados muestran que los gerentes de las pymes del sector textil no son evitativos, ya que tratan en lo posible de no posponer tomar decisiones.

Es evidente que en la agrupación de preguntas de acuerdo al estilo de toma de decisiones, existe una mayor cantidad de encuestados que respondieron “Muy frecuente” y “Bastante frecuente” a las preguntas referentes a los estilos racional y dependiente lo que marca una tendencia de los encuestados hacia estos estilos, lo que no ocurre con los otros tres estilos: intuitivo, evitativo y espontaneo, donde los encuestados respondieron de acuerdo a la escala baja de Likert como “Poco frecuente”, “Algunas ocasiones” y “Medianamente”, haciendo uso de estos estilos pero en menor proporción.



**Figura 14** - Estilo de toma de decisiones predominante en las Pymes del sector textil de la ciudad de Quito.

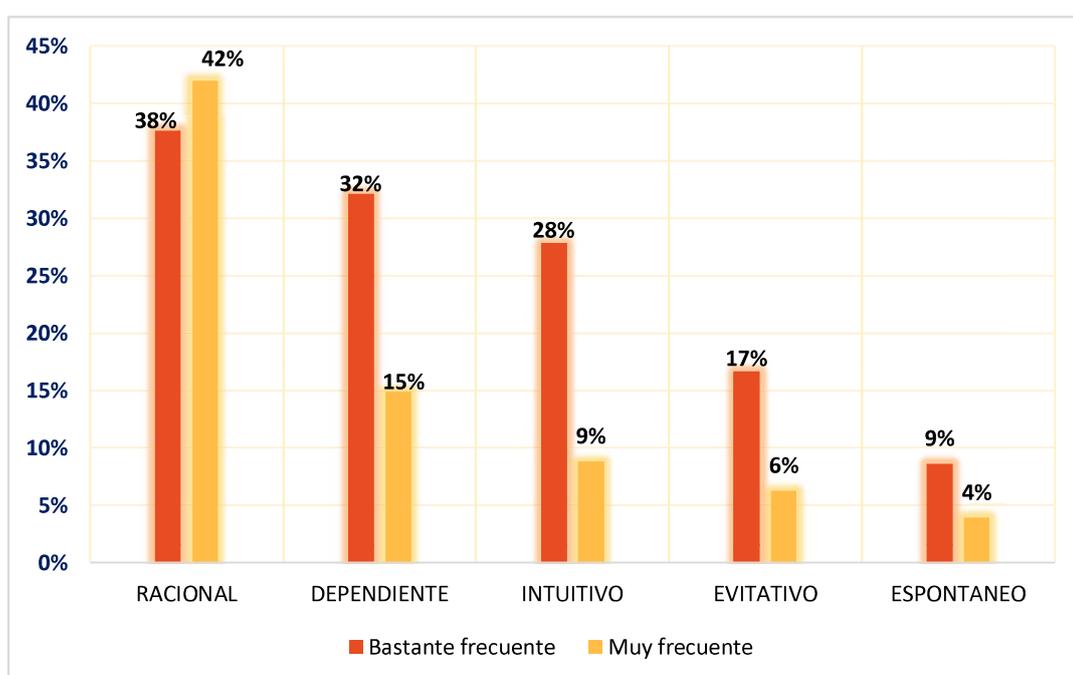
**Elaborado por:** La autora

La figura 14, evidencia como los gerentes de las pymes del sector textil toman las decisiones, basándose en los cinco estilos determinados por los autores Scott y Bruce (1995) de acuerdo a la escala de Likert, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1) Estilo racional con el 42% y el 38% de los encuestados que respondieron a las interrogantes como “Muy frecuente” y “Bastante frecuente” respectivamente.
- 2) Estilo dependiente con un 15% y 32% de los encuestados que respondieron como “Muy frecuente” y “Bastante frecuente”.
- 3) Estilo intuitivo con un 9% y 28% de los encuestados que respondieron al grupo de interrogantes referentes a este estilo como “Muy frecuente” y “Bastante frecuente” respectivamente.
- 4) Estilo evitativo, en el cual el 6% y el 17% de los encuestados respondieron como “Muy frecuente” y “Bastante frecuente” en referencia a este estilo.

- 5) Estilo espontaneo que fue el que obtuvo la menor cantidad de ponderaciones con el 4% y el 9% de los encuestados que respondieron a este estilo como “Muy frecuente” y “Bastante frecuente”.

Estos resultados obtenidos nos corroboran que el estilo predominante usado por los gerentes de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito para tomar decisiones, es el estilo racional, pero en algunas circunstancias los gerentes para tomar sus decisiones, pueden ser dependientes, intuitivos, evitativos y espontáneos, ya que un individuo no está definido por un solo estilo de toma de decisiones, sino que tiene un estilo predominante, pero también se encuentra acompañado en menor proporción de los demás estilos, de acuerdo a las decisiones que este deba tomar en un momento determinado.

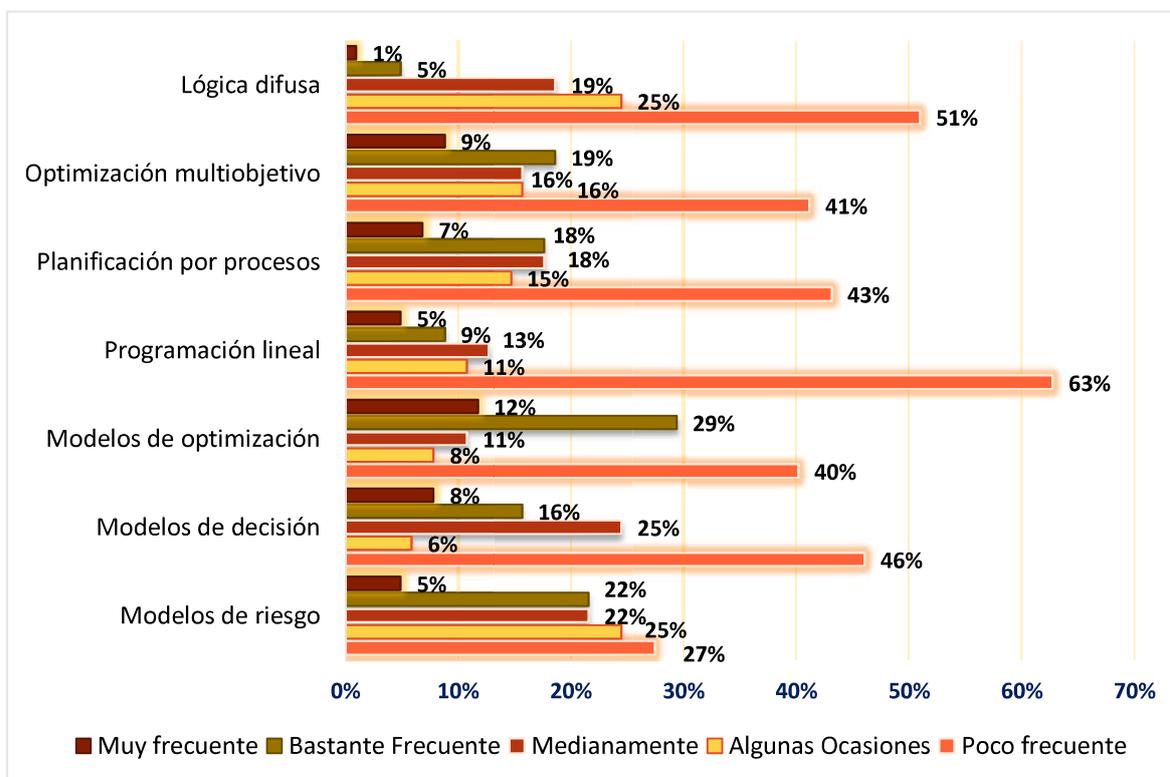


**Figura 15** - Estilos de toma de decisiones considerando únicamente la escala de Likert de “Muy frecuente” y “Bastante frecuente”.

**Elaborado por:** La autora

#### 4.4. Prácticas organizacionales

Las prácticas organizacionales usadas por las pymes del sector textil son las siguientes:



**Figura 16** - Herramientas utilizadas en las pymes del sector textil para la toma de decisiones.

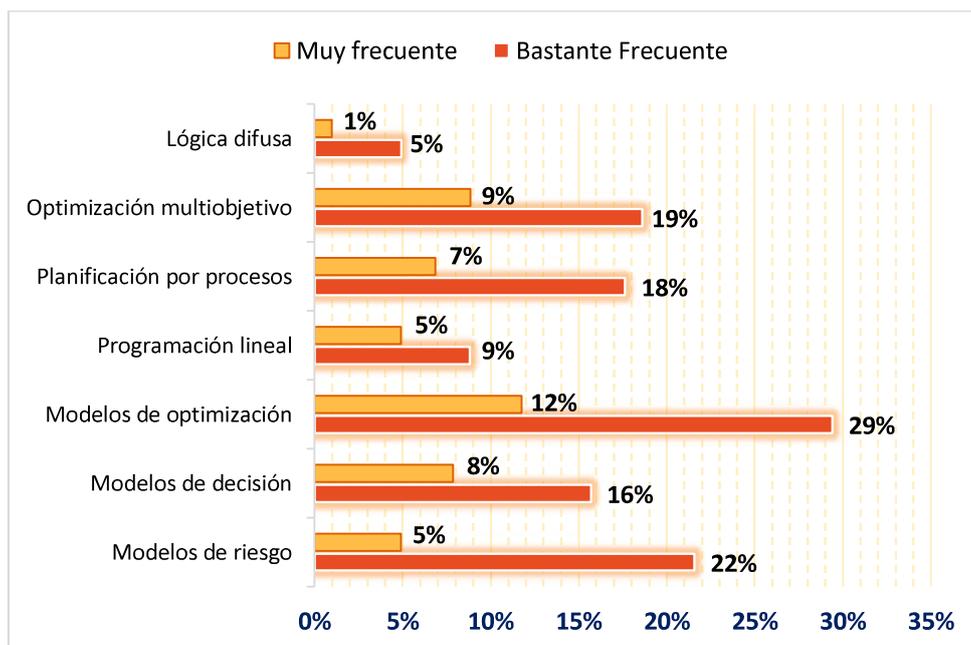
**Elaborado por:** La autora

La figura 16. Nos indica las herramientas que usan en el sector textil de la ciudad de Quito para tomar decisiones, para los cuales, respondieron en base a la escala de Likert como “Muy frecuente” y “Bastante frecuente” a las siguientes herramientas:

- 1) Modelos de optimización, respondieron el 12% y el 29% de los encuestados respectivamente.
- 2) Optimización multiobjetivo, respondieron el 9% y 19% de los encuestados, respectivamente.
- 3) Modelos de decisión, lo usan el 8% y 16% de los encuestados respectivamente.
- 4) Planificación por procesos, el 7% y 18% de los encuestados respondieron respectivamente.

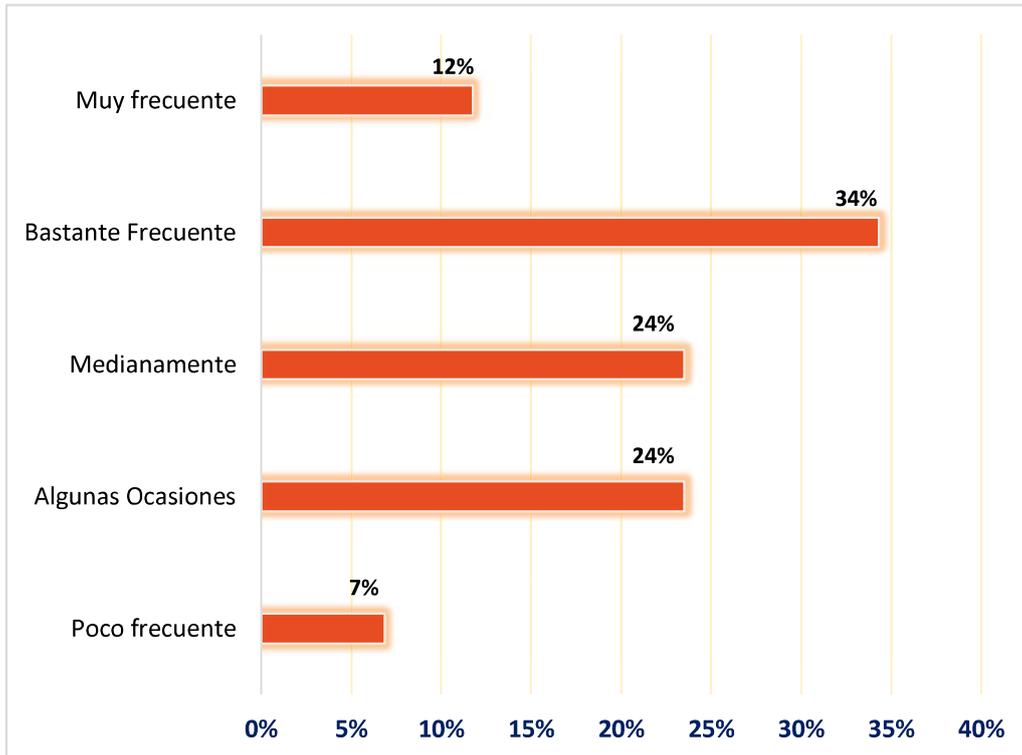
- 5) Modelos de riesgo, el 5% y el 22% de los encuestados respondieron respectivamente.
- 6) Programación lineal, el 5% y 9% de los encuestados respondieron respectivamente.
- 7) Lógica difusa, el 1% y el 5% de los respondieron respectivamente al uso de esta herramienta.

La herramienta más utilizada por las pymes del sector textil de la ciudad de Quito para tomar decisiones son los “Modelos de optimización”, seguido de la “Optimización multiobjetivo”, lo que nos indica que usan estos modelos para poder tomar decisiones considerando sus alternativas y el panorama financiero en el que se desenvuelvan.



**Figura 17** - Herramientas usadas en las pymes del sector textil para la toma de decisiones, en base a la escala de Likert de “Muy frecuente” y “Bastante frecuente”.

**Elaborado por:** La autora



**Figura 18** - Uso de la Consulta a expertos para la toma de decisiones en la pymes del sector textil de la ciudad de Quito.

**Elaborado por:** La autora

En la figura 18. Las pymes del sector textil de la ciudad de Quito, usan la “consulta a expertos”, como una guía para poder tomar decisiones, pero es importante mencionar que este ítem, no fue interpretado correctamente, ya que su enfoque no fue direccionado a consultar a personas con experticia en el tema, sino por el contrario como una consulta a personas que se encuentran dentro de la organización o que mantienen contacto con la misma, por lo que se mencionó en varias ocasiones este ítem como consulta con el equipo de trabajo, consulta al fundador de la empresa, o consulta a familiares, observándose que en este sector el 12% y el 34% de los gerentes que respondieron en esta escala de “Muy frecuente” y “Bastante frecuente”, requieren de la opinión de terceros para poder tomar una decisión.

## 4.5. Resultados pregunta abierta

Pregunta 34: ¿Qué herramientas utiliza para la toma de decisiones en su empresa?

En su mayoría los encuestados respondieron en base a las siguientes áreas:

**Tabla 20** - Otras herramientas usadas para la toma de decisiones.

Área	Herramienta
Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA.</li> </ul>
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Costos.</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Tendencias.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Consumidores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Ventas.</li> <li>• Estadísticas de Compras.</li> <li>• Estudio de Mercado.</li> </ul>
Análisis Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Estados Financieros</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos Históricos.</li> </ul>
Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta al equipo de trabajo o personas de confianza y experiencia.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia propia.</li> </ul>

**Elaborado por:** La autora

La Tabla 20, muestra un listado de herramientas usadas por los gerentes de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito, entre las cuales se establecen herramientas diferentes a las planteadas inicialmente en la encuesta. Es importante mencionar que no necesariamente los gerentes consultan a un experto en el tema o alguien con conocimientos completos y claros sobre los temas que se manejan en el sector, sino por el contrario lo consultan a familiares que han ocupado cargos altos dentro de la organización, conocidos, colegas o a su equipo de trabajo para poder de ellos obtener ideas o soluciones y tomar decisiones.

## 4.6. Discusiones

La estrategia y el estratega fueron partes fundamentales para el desarrollo de esta investigación ya que en base a estos se determinó el estilo de toma de decisiones de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito.

En función a lo planteado por Mintzberg (1997), la estrategia se define como un patrón de comportamiento, que se desarrolla de acuerdo a las necesidades que van surgiendo, mientras que el estratega es quien lleva a cabo las estrategias, las mismas que pueden ser de tres tipos: estrategias deliberadas, las cuales han sido inicialmente planeadas, estrategias emergentes, que son aquellas que surgen en el momento, o la estrategia no realizada, la cual no se lleva a cabo.

En relación a la literatura investigada, el Coordinador es el tipo de estratega que prevalece en las pymes manufactureras del sector textil de la ciudad de Quito, es conocido como el modelo colaborador, ya que a pesar de tener un estilo de toma de decisiones predominante racional, también cuenta con ciertos matices de diferentes estilos como el estilo dependiente y el estilo intuitivo, ya que es evidente que el estratega trabaja en equipo para tomar decisiones necesitando la colaboración de su equipo de alta dirección o de sus colaboradores más allegados, para la generación de ideas, es decir, no solo actúa como un pensador, sino también como actor, llevando a cabo las estrategias y participando en el desarrollo de las mismas, no centraliza el poder en cuanto a sus decisiones a pesar de ser racional y tener un enfoque crítico, ya que su búsqueda está en lograr que el personal se comprometa con la organización y puedan generar varias alternativas de solución como lo mencionan los autores Bourgeois & Brodwin (1984).

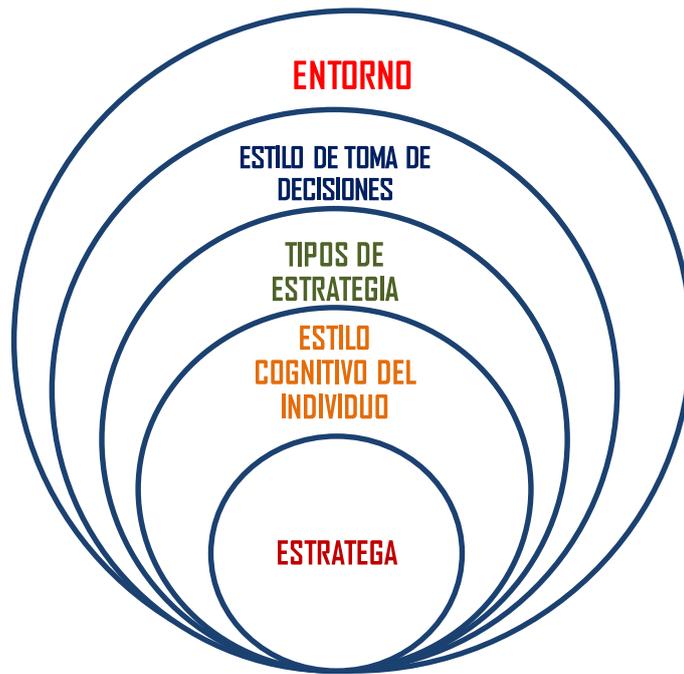
El tipo de estrategia usada por el coordinador o director de este sector para la toma de decisiones no es una sola, sino por el contrario, usan los tres tipos de estrategias mencionados por Mintzberg (1997), ya que para este actor sus estrategias van surgiendo de acuerdo a los panoramas que se le presentan. En algunas ocasiones puede ser factible para él usar estrategias deliberadas, que ya han sido previamente planificadas, pero existen también situaciones adversas que necesitan del uso de estrategias emergentes y finalmente no toda estrategia es factible, por lo que en cierto momento puede no realizar alguna estrategia que ya ha sido planteada previamente.

Por tanto, la toma de decisiones es un aspecto fundamental del comportamiento directivo y la noción de estilo es acorde con los paradigmas de diferencia individual en la que ha habido un resurgimiento del interés como los mencionan los autores Allinson & Hayes, Riding & Rayner y Sadler-Smith (como se citó en Spicer & Smitt, 2005).

El GDMS, planteado por los autores Scott & Bruce (1995), es un instrumento adecuado y una medida válida, que permitió determinar el estilo de toma de decisiones, pero existe cierta diferencia en cuanto al estudio de estos autores, y los resultados obtenidos ya que ellos plantean el modelo D, en donde existen cinco factores individuales, los cuales fueron estudiados inicialmente: 1) racional, 2) dependiente, 3) intuitivo, 4) evitativo y 5) espontáneo, pero finalmente los resultados arrojaron una combinación de estilos, como se observa en el modelo A, el cual cuenta con dos combinaciones: 1) racional-dependiente y 2) intuitivo-evitativo-espontáneo Allinson & Hayes, Riding & Rayner y Sadler-Smith (como se citó en Spicer & Smitt, (2005) por tanto el estilo predominante en la investigación fue el racional-dependiente.

Este modelo sugerido por estos autores determina que el estilo de toma de decisiones está marcado por el estilo cognitivo propio del individuo, es decir, está ligado al conocimiento, percepciones, memoria o forma de procesamiento de la información, ya que el estilo racional puede involucrar la parte analítica, pero puede involucrar de igual forma la búsqueda de información marcada por la toma de decisiones dependientes.

Las estrategias pueden ser capaces de cambiar o adaptarse y no mantener un estilo único a lo largo de su vida, ya que esos cambios pueden ser resultado de aspectos como preferencias, estilos de aprendizajes, estrategias, entendiendo que el estilo de toma de decisiones es una capa externa y no el núcleo del estratega.



**Figura 19** - El estrategia el estilo de toma de decisiones

**Elaborado por:** La autora

En cuanto al análisis de Cronbach, nos permite también sugerir en qué forma se puede mejorar el instrumento y sus escalas, los que generaría una mejoría en las propiedades del GDMS planteado por los autores Scott & Bruce (1995).

## 5. CONCLUSIONES

En el levantamiento de la información sobre este sector, se pudo evidenciar que en un alto porcentaje existen organizaciones que son de carácter familiar o que tienen algún parentesco entre las personas a cargo de las mismas, por lo que también es evidente que varias de estas empresas fueron constituidas por las cabezas de la familia, es decir, los padres y en la actualidad se encuentran operando a manos de los hijos, motivo por el cual algunas de las decisiones son consultadas entre colegas de este sector.

En cuanto a los resultados obtenidos de los datos demográficos de este sector, se evidenció que en la actualidad el porcentaje de mujeres que ocupan estos cargos está en aumento, casi llegando a un porcentaje similar al de los hombres, quienes se encuentran desempeñando el cargo de gerentes de las pymes pertenecientes al sector textil, lo que no se podría decir que ocurría en anteriores generaciones. En cuanto al nivel de preparación entre hombres y mujeres existe una diferencia, ya que en la actualidad los hombres con una edad más avanzada, son quienes cuentan con un título de tercer nivel, por el contrario, las mujeres con una edad menor son las que en su mayoría tienen un nivel de preparación más avanzado. Finalmente, en esta población existe un porcentaje dividido entre los años de experiencia, ya que en su mayoría son gerentes nuevos o con pocos años en este cargo y que continúan conociendo sobre el sector, pero por otro lado existe también un porcentaje alto que cuenta con la experticia suficiente en el cargo y que lo llevan desempeñando desde hace varios años atrás.

Una vez levantada y analizada la información con respecto a los estilos de toma de decisiones, la cual es producto de la investigación llevada a cabo en la pymes manufactureras del sector textil de la ciudad de Quito, se identificaron de acuerdo a las agrupaciones de preguntas por estilo, dos estilos de toma de decisiones predominantes en este sector: el estilo racional, en el cual los gerentes realizan un análisis profundo de la información, para posteriormente tomar una decisión de forma lógica y sistemática y el estilo dependiente, a través del cual requieren de la asistencia o direccionamiento de otros para tomar decisiones. El estilo racional obtuvo una puntuación más alta de acuerdo a la escala de Likert, pero es importante mencionar que los gerentes de este sector no están definidos al 100% por un solo estilo en específico, sino que tienen varios matices y van adoptando cada uno de estos estilos de toma de decisiones de acuerdo a las situaciones que se les van presentando o factores que influyen en ellos como el entorno, la información que tienen a su alcance o las estrategias que decidan usar para

resolver la problemática en la que se encuentran, ya sean emergentes, deliberadas o no lleguen a realizarse.

De acuerdo al modelo propuesto por Scott y Bruce (1995), en relación a los estilos de toma de decisiones, se puede evidenciar que los resultados obtenidos en este estudio difieren del modelo planteado inicialmente por estos autores, ya que existe una combinación de estilos en este sector, que se asemejan al modelo A, en el cual existen dos factores, uno de ellos es la combinación del estilo racional y dependiente, lo que ratifica que parte del estilo cognitivo de cada individuo, por tanto no se puede decir que existe un único estilo marcado en cada uno de los gerentes de las pymes del sector textil de la ciudad de Quito.

Las pequeñas y medianas empresas de este sector tienden a usar como una de sus principales herramientas los modelos de optimización, herramienta utilizada como información adicional para tomar decisiones dentro de la organización. En relación a la consulta a expertos se evaluó este ítem de forma individual ya que no es considerada como una herramienta, y el término fue entendido como consulta a personas de confianza o con quien se tiene cierta afinidad, saliéndose de la conceptualización del mismo, el cual se refiere a consulta con personas con conocimientos y experticia suficiente en el sector.

Una vez analizada individualmente la consulta con expertos y tomándola como una guía utilizada por los gerentes comúnmente para tomar decisiones se pudo llegar a concluir que varias de las consultas realizadas a expertos son a personas cercanas en el sector, familiares, padres o al equipo de trabajo encargado de la producción, ya que para los gerentes es importante consultar con su equipo de trabajo, ya que pueden brindarles una perspectiva diferente y se encuentran más al día en el tema de manufactura.

El estratega ha tenido un papel fundamental en el desarrollo de esta investigación, al ser la persona a la cual se le aplicó el GDMS, por tanto en función a la información obtenida y en relación a lo observado se podría decir que el tipo de estratega que se encuentra en las pymes del sector textil de la ciudad de Quito, es un Coordinador cuyo comportamiento, no está determinado por un único estilo, sino por la forma en como toma decisiones, en donde busca la participación, el compromiso y la colaboración de su personal en cuanto a las estrategias que utilizará, razón por la cual los gerentes de las organizaciones pertenecientes a este sector establecen una dinámica con su equipo

de trabajo, desarrollan varios planes y realizan varios ejercicios para que las ideas de su equipo beneficien a la organización.

## 6. RECOMENDACIONES

Una vez finalizado este proyecto de investigación y en referencia a los resultados obtenidos, sería muy interesante tener una idea del estilo de toma de decisiones de las grandes empresas, ya que al tener una estructura y constitución superior a las pymes, los factores influyentes en las mismas, así como los estilos, las estrategias, las herramientas utilizadas deben ser diferentes, esto nos podría generar una información importante y considerable para las diversas industrias y ser un punto de referencia para las empresas pequeñas y medianas, ya que podrían adoptar mecanismos que mejoren la toma de decisiones y en cierta forma ayudarles a crecer.

Este tipo de investigación se la podría realizar a través de una visión externa de como los gerentes de las organizaciones toman decisiones, ya que al ellos emitir juicios sobre sí mismos, tienden a generar cierta distorsión de la información cayendo en un sesgo y creando rasgos favorables en cuanto a su gestión o caer en negaciones de situaciones que tal vez las realicen de forma habitual.

Actualmente las mujeres han generado un empoderamiento en cuanto a diversos ámbitos, por tanto consideraría que se puede realizar este tipo de estudio enfocado directamente en el género, lo que nos permitiría conocer cuál es el estilo de las mujeres para tomar decisiones y compararlo con el género masculino, ya que se puede evidenciar un crecimiento notorio en cuanto a las mujeres que en la actualidad ocupan estos cargos.

Las herramientas usadas para tomar decisiones han sido un factor importante en este estudio, por lo cual consideraría que a futuro se puede establecer una correlación entre las herramientas y los estilos utilizados para tomar decisiones, este enfoque se podría aplicar a diferentes ámbitos empresariales y generar una mayor riqueza en la información.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AITE. (2015). *Asociación de Industriales Textiles del Ecuador*. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/index.html#nosotros>
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. Oxford, England: Holt, Reinhart & Winston.
- Alqarni, A. (2003). *The Managerial Decision Styles of Florida's State University Libraries Managers (tesis doctoral)*. Florida State University, Florida.
- Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales: métodos cuantitativos para la administración*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Andrews, K., Learned, E., Christensen, R. C., & Guth, W. (1982). *Business Policy: Test and Cases*. Recuperado de <http://id.lib.harvard.edu/alma/990010374180203941/catalog>.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy Formulation: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, United States: McGraw Hill.
- Araque, W. (2015). *Caracterización de la Pyme ecuatoriana*. *Revista Gestión*(248), 64-67. Recuperado de <http://portal.uasb.edu.ec/>
- Arguello, A. (18 de agosto de 2015). *Las Pymes y su aporte al empleo nacional*. *Revista Gestión: Economía y Sociedad*, 254, 44-46.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Cifras Económicas del Ecuador*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/312-cifras-econ%C3%B3micas-del-ecuador>
- Below, P. J., Morrisey, G. L., & Acomb, B. L. (1988). *The Executive Guide to Strategic Planning (review)*. *Long Range Planning*, 21(6), 136. doi: 10.1016/0024-6301(88)90173-2
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Bojórquez, J., López, L., Hernández, M., & Eusebio, J. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso de software Minitab. *Innovation in Engineering, Technology and Education for Competitiveness and Prosperity*, 14(16), 1-9. Recuperado de <http://laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>
- Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. A. (1984). *Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon*. *Strategic Management Journal*, 5(3), 241-264. doi: 10.2307/2486279
- Bracker, J. (1980). *The Historical Development of the Strategic Management Concept*. *The Academy of Management Review*, 5(2), 219-224. doi: 10.2307/257431
- Cuvi, N. (2011). *Auge y decadencia de la fábrica de hilados y tejidos de algodón la Industrial*. *Procesos*, 33(1), 63-95. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3046/1/04-ES-Cuvi-s.pdf>

- Duncan, J. W. (1989). *Organizational Culture: "Getting a Fix" on an Elusive Concept*. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 3(3), 229-236. doi: 10.2307/4164902
- Echeverría, J., Aguilar, M., & Buitrón, P. (2018). *Competitividad en la pequeñas y medianas empresas del Distrito Metropolitano de Quito*. *Small Business International Review*, 2(2). doi: <https://doi.org/10.26784/sbir.v2i2.102>, 71-94.
- Escobar, J., & Cuervo, Á. (2008). Validez de Contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6(1), 27-36. Recuperado de <http://research.dnv.com/skj/Papers/SkjWen.pdf>.
- Espín, X., & Moreta, G. (2010). *Caracterización de las Pymes en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito, Ecuador: Centro de Publicaciones PUCE.
- Espinoza, C., & Sorhegui, R. (2016). *Análisis del sector textil ecuatoriano 2009-2013*. *Revista Científica Ecociencia*, 3(4), 1-28. Recuperado de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/>
- Galbraith, J. R., & Kazanjian, R. K. (1986). *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*. New York, U.S.A: West Publishing Co.
- Garza, R., Gonzáles, C., & Salinas, E. (2007). Toma de decisiones empresariales: Un enfoque multicriterio multiexperto. *Redalyc.org*, 28(1), 29-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562007.pdf>
- Glueck, W. (1980). *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw- Hill.
- Guevara, D. (2011). *Toma de Decisiones en la organización*. Bogotá.
- Harren, V. A. (1979). *A model of career decision making for college students*. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 119-133. doi: 10.1016/0001-8791(79)90065-4
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Chicago, U.S.A: West Pub. Co.
- Hunt, R. G., Krzystofiak, F. J., Meindl, J. R., & Yousry, A. M. (1989). *Cognitive style and decision making*. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 44(3), 436-453. doi: 10.1016/0749-5978(89)90018-6
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Unidad de Análisis y Síntesis. Recuperado de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Jácome, H., & King, K. (2013). *Estudios Industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito, Ecuador: FLACSO, Sede Ecuador-Ministerio de Industrias y Productividad-MIPRO.
- Janis, I. L. (1987). *Pensamiento Grupal*. *Revista de Psicología Social*, 2(1), 125-179. Recuperado de <http://Dialnet-PensamientoGrupal-2903121.pdf/>.
- Jenkins, W.L. (1972). *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment by, Joseph L. Bower*. *The Engineering Economist: A Journal Devoted to the Problems of Capital Investment*, 17(2), 146-158. doi: 10.1080/00137917208902711
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill.

- Mantilla, L., Ruiz, M., Mayorga, C., & Vilcacundo, A. (2015). *La competitividad de las Pymes manufactureras de Ambato-Ecuador*. Panorama Económico (22), 17-30. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5671116.pdf>
- McKenney, J., & Keen, P. (1974). *How managers' minds work*. Harvard Business Review, 52 (4), 79-90. doi: 10.1016/0007-6813(83)90012-5
- Mintzberg, H. (1973). *Strategy-Making in Three Modes*. California Management Review, 16(2), 44-53. doi: 10.2307/41164491
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Management, 18(2), 186-188. doi: 10.3917/mana.182.0186
- Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). *Strategy Formation in an Adhocracy*. Administrative Science Quarterly, (30), 97-160.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1983). *The Mind of the Strategist(s)*. The Executive mind, (24), 58-83.
- Mitroff, I. I. (1983). *Stakeholders of the organizational mind*. Jossey-Bass Publishers, 29(3), 217-218. doi: 10.1002/bs.3830290309
- Nutt, P. C. (1990). *Strategic Decision Made by Top Executive and Middle Managers with Data and Process Dominant Styles*. Journal of Management Studies, 27 (2), 172-194.
- Ogarca, R. F. (2015). *An investigation of decision making styles in SMEs from South-West Oltenia Region (Romania)*. Procedia Economics and Finance, (20), 443-452. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00095-7
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese Challenge*. Business Horizons, 24(6), 82-83. doi: 10.1016/0007-6813(81)90031-8
- Phillips, S. D., Paziienza, N. J., & Ferrin, H. H. (1984). *Decision making styles and problem solving appraisal*. Journal of Counseling Psychology, 31(4), 497-502. doi: 10.1037/0022-0167.31.4.497
- Pilar, J. V. (2011). *Herramientas para la Gestión y la Toma de Decisiones*. Argentina: Hanne.
- PRO-ECUADOR. (2014). *Análisis Sectorial Textiles de Hogar (4)*. Recuperado de <https://issuu.com/pro-ecuador/docs/analisisetextilh>
- Recuerda, A., Ripoll, F., Varón, D., & Villalobos, A. (2012). *El Proceso de la Toma de Decisiones como Habilidad Directiva*. Revista de Investigación Ciencias- Área de Innovación y Desarrollo S.L , 2-4.
- Rowe, A. J., & Manson, R. O. (1987). *Managing with Style: A Guide to Understand, Assessing and Improving Decision Making*. Management Science, (13), 403-414.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México McGraw-Hill.
- Servicio de Rentas Internas. (2016). *¿Que son las Pymes?*. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). *Decision making style: the development and assessment of a new measure*. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831. doi: 10.1177/0013164495055005017
- Silva, K. (2018). *Análisis de la Incidencia del sector textil en la economía nacional periodo 2013-2017* (tesis doctoral). Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Spicer, D., & Smitt, E. (2005). An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 137-149. doi:10.1108/02683940510579777
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Estudios Sectoriales MIPYMES y Grandes Empresas*. Recuperado de <https://www.supercias.gob.ec>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Estudio Sectorial: MIPYMES y Grandes Empresas en el Ecuador periodo 2013-2017*. Guayaquil, Ecuador: Dirección Nacional de Investigación y Estudios.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Ranking empresarial 2019*. Recuperado de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Directorio de compañías 2018*. Recuperado de [https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)
- Tarzijan, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial: Elementos esenciales de la estrategia competitiva*. Recuperado de <http://www.sidalc.net/>
- Tilles, S. (1963). *How to Evaluate Corporate Strategy*. *Harvard Business Review*, 26(3), 111-121.
- Von Neuman, J., & Mongenstern, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behavior*. doi: 10.1515/9781400829460.46

## **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 formación \***

*Mark only one oval.*

- 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 como 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	<input type="radio"/>	Muy frecuente / siempre				

**10. 2. Rara vez toma decisiones importantes sin consultar a otras personas \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca	<input type="radio"/>	Muy frecuente / siempre				

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	<input type="radio"/>	Muy frecuente / siempre				

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	<input type="radio"/>	Muy frecuente / siempre				

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	<input type="radio"/>	Muy frecuente / siempre				

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	<input type="radio"/>	Muy frecuente / siempre				

15. 7. Usted toma decisiones de una forma lógica y sistemática \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca	<input type="radio"/>	Muy frecuente / siempre				

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	<input type="radio"/>	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	<input type="radio"/>	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	<input type="radio"/>	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	<input type="radio"/>	Muy frecuente / siempre				

20. **12. ¿Cuándo toma decisiones, Usted confía en sus sentimientos y reacciones internas? \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca	<input type="radio"/>	Muy frecuente / siempre				

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	<input type="radio"/>	Muy frecuente / siempre				

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	<input type="radio"/>	Muy frecuente / siempre				

23. **15. Usted usualmente toma decisiones impulsivas \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca	<input type="radio"/>	Muy frecuente / siempre				

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	<input type="radio"/>	Muy frecuente / siempre				

25. **17. Generalmente usted toma decisiones con las que se siente cómodo \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca	<input type="radio"/>	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	<input type="radio"/>	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	<input type="radio"/>	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	<input type="radio"/>	Muy frecuente / siempre				

29. **21. Usualmente, usted posterga tomar decisiones importantes \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca	<input type="radio"/>	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	<input type="radio"/>	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	<input type="radio"/>	Muy frecuente / siempre				

32. **24. Usted toma decisiones rápidas \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca	<input type="radio"/>	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	<input type="radio"/>	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 \***

---



---



---



---



---

35. **De las herramientas listadas a continuación señale con que frecuencia \***

Mark only one oval per row.

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