

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

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

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

ADRIAN ESTEBAN CUNALATA NARANJO

adry2493@hotmail.com

Director: FÍSICO JUAN REGULO ORTIZ CASTRO

juan.ortiz@epn.edu.ec

2020

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación Estudio de los estilos de la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector gráfico en la ciudad de Quito desarrollado por Adrián Esteban Cunalata Naranjo, 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.

Físico Juan Regulo Ortiz Castro

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Adrián Esteban Cunalata Naranjo, 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.

Adrián Esteban Cunalata Naranjo

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a Dios y a mis padres Luis y Pilar los cuales me apoyan, inspiran y me dan la fuerza para continuar en este proceso de culminar esta ingeniería y no hay manera alguna de devolverles lo que me han enseñado a lo largo de mi vida.

A mis hermanos Gabriela, Fernanda, Andrés, Mathias por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo, que me brindaron a lo largo de esta etapa.

Adrián E. Cunalata

AGRADECIMIENTO

El camino recorrido en esta etapa no fue fácil, pero tampoco imposible, y por medio de diferentes motivaciones que encontré he culminado esta etapa. Agradezco a mi madre por su amor y dedicación, sin ella como pilar fundamental en mi vida nada de esto sería posible. A mi padre por la confianza brindada y ayudar a forjar mi persona. Este logro lo alcanzo debido a sus enseñanzas, reglas, castigos y libertades.

A mis hermanos por apoyarme y demostrarme que los sacrificios ayudan a cumplir los sueños y tener un futuro mejor. A mi familia que estuvo en todo momento contribuyendo en la culminación de esta etapa.

A mi director de tesis Físico Juan Ortiz Castro, por ser el principal colaborador durante la elaboración de la tesis, por el tiempo y conocimientos impartidos en finalizar la misma y a todos los docentes que formaron parte de mi formación académica apoyando a crecer cada día como persona y profesional.

Los amigos de integración los lunes y miércoles, aunque no los vea constantemente están ahí. Gracias a todas las personas que encontré en este largo recorrido universitario. Las amistades, las experiencias y los aprendizajes obtenidos más allá de las aulas.

Adrián E. Cunalata

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2. OBJETIVO GENERAL	3
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4. JUSTIFICACIÓN	3
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	5
2.2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR GRÁFICO	8
2.3. LA ESTRATEGIA.....	11
2.4. EL ESTRATEGA.....	16
2.5. ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES	19
2.6. HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES	24
2.6.1. Consulta a expertos en el sector	25
2.6.2. Modelos de riesgo.....	25
2.6.3. Modelos de decisión (maximax, maximin).....	25
2.6.4. Modelos de optimización.....	25
2.6.5. Programación lineal	26
2.6.6. Planificación y control de procesos (método PERT, diagrama de red) ...	26
2.6.7. Optimización multiobjetivo (método de análisis jerárquico)	26
2.6.8. Lógica difusa.....	27
3. METODOLOGÍA.....	29
3.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	29

3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.4	HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	30
3.4.1	Herramienta de medición	30
3.5	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	32
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
4.1	ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES	34
4.1.1	Datos demográficos	34
4.2	DISCUSIÓN	61
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
	ANEXOS	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Falta de planeación estratégica en las PYMES	5
Figura 2 Ranking de Compañías que presentaron balances año 2017	7
Figura 3 Ranking de Compañías según su tamaño año 2017	8
Figura 4 Actores del sector gráfico	9
Figura 5 Modelo A GDMS	22
Figura 6 Modelo B GDMS	23
Figura 7 Modelo C GDMS	23
Figura 8 Modelo D GDMS	24
Figura 9 Género	34
Figura 10 Edad	35
Figura 11 Edad de los gerentes por género	35
Figura 12 Años de experiencia como gerentes por género	36
Figura 13 Instrucción académica	36
Figura 14 Estilo de toma de decisiones predominante.....	40
Figura 15 Preguntas del estilo de toma de decisiones racional.....	41
Figura 16 Pregunta 7 y 11 del estilo de toma de decisiones racional.....	42
Figura 17 Preguntas del estilo de toma de decisiones intuitivo	43
Figura 18 Pregunta 3 y 16 del estilo de toma de decisiones intuitivo	44
Figura 19 Preguntas del estilo de toma de decisiones dependiente.....	45
Figura 20 Pregunta 5 y 22 del estilo de toma de decisiones dependiente.....	46
Figura 21 Preguntas del estilo de toma de decisiones evitativo	47
Figura 22 Pregunta 6 y 19 del estilo de toma de decisiones evitativo	48
Figura 23 Preguntas del estilo de toma de decisiones espontaneo	49
Figura 24 Pregunta 9 y 15 del estilo de toma de decisiones espontaneo.....	50
Figura 25 Uso de herramienta 1 Consulta de expertos en el sector	51
Figura 26 Uso de herramienta 2 Modelos de riesgo.....	52
Figura 27 Uso de herramienta 3 Modelos de decisión (maximax, maximin)	53
Figura 28 Uso de herramienta 4 Modelos de optimización.....	54

Figura 29 Uso de herramienta 5 Programación lineal	55
Figura 30 Uso de herramienta 6 Planificación y control de procesos (método PERT, diagrama de red).....	56
Figura 31 Uso de herramienta 7 Optimización multiobjetivo (método de análisis jerárquico)	57
Figura 32 Uso de herramienta 8 Lógica difusa	58
Figura 33. Herramientas utilizadas para la toma de decisiones por los gerentes del estilo racional.....	59
Figura 34. Herramientas utilizadas para la toma de decisiones por los gerentes del estilo racional-dependiente	60
Figura 35. Herramientas utilizadas para la toma de decisiones por los gerentes del estilo racional-intuitivo.....	60
Figura 36. Herramientas utilizadas para la toma de decisiones por los gerentes del estilo dependiente-intuitivo	61

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de las PYMES, pequeña y mediana empresa	6
Tabla 2 PIB de la actividad C18	10
Tabla 3 Las cinco P'S de la estrategia	13
Tabla 4 Tipología de los estrategas	18
Tabla 5 Resumen de herramientas	27
Tabla 6 Alfa de Cronbach	37
Tabla 7 Estadística de cada ítem si se ha suprimido	37
Tabla 8 Características de los estilos de toma de decisión	59

LISTA DE ANEXOS

Anexo I - Formulario del modelo General Decision Making Style GDMS propuesto por Scott y Bruce (1995).....	70
Anexo II - Cuestionario para realizar la encuesta y codificación.....	71
Anexo I CD con encuestas realizadas.....	85

RESUMEN

Esta tesis de Ingeniería Empresarial tiene como objetivo establecer cuál o cuáles son los estilos de toma de decisiones que utilizan los gerentes de las pequeñas y medianas empresas en el sector gráfico de la ciudad de Quito. Debido a que los gerentes afrontan la toma de decisiones de formas diferentes, basadas en su experiencia o utilizando herramientas matemáticas, buscando resolver problemas que tienen una serie de sucesos inciertos. Para determinar cómo toman decisiones se aplicó un cuestionario propuesto por Scott y Bruce denominando *General Decision Making Style* (GDMS), el cual está compuesto de 5 categorías, en alusión a los cinco estilos de toma de decisión, que permite considerar la influencia de la personalidad y la percepción en el procesamiento de la información para la toma de decisiones, además se añadió una sección para establecer las herramientas que utilizan para tomar decisiones. Para el análisis de datos se utilizó una estadística descriptiva, utilizando la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central y representaciones gráficas que ayudan a observar las características de cada estilo de toma de decisión. Al obtener los resultados se evidencio que existe una combinación de estilos de toma de decisiones que predominan y cuáles son las herramientas que más utilizan los gerentes para tomar decisiones.

Palabras clave: Sector Gráfico. Estilos. Toma de Decisiones. Herramientas.

ABSTRACT

This Business Engineering thesis aims to establish which or whiches are the decision-making styles used by managers of small and medium companies in the graphic sector of the city, Quito. Because the managers face decision-making in different ways, based on their experience or by using mathematical tools, looking for solve the problems that have a series of uncertain events. To determine how they make decisions, a questionnaire proposed by Scott and Bruce was applied denominated General Decision Making Style (GDMS), which is composed by 5 categories, alluding to the five decision-making styles, which allows us to consider the influence of personality and the perception in the processing of information for decision making, moreover, a section was added to establish the tools they use to make decisions. For the data analysis, a descriptive statistic was used, using the frequency distribution, central tendency measures and graphic representations that help to observe the characteristics of each decision-making style. By getting the results, it was evident that there is a combination of decision-making styles that prevail and which are the tools that managers use the most to make decisions.

Keywords: Graphic Sector, Styles, Decision Making, Tools.

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la vida la humanidad, las organizaciones y los individuos toman una gran cantidad de decisiones, estas decisiones son trascendentes debido a que deben elegir entre opciones que pueden ser fáciles de tomar o pueden traer consecuencias desfavorables, que generan conflicto o incertidumbre. La incertidumbre al tomar decisiones es un aspecto inevitable, las elecciones tomadas provienen de no saber qué pasará con las decisiones tomadas en el futuro, como estar seguro si va a llover o no y decidir salir abrigado o no (García, 2014), debido a que no se puede calcular formalmente las probabilidades de una elección y se debe conformar con su juicio intuitivo (Cortada de Kohan, 2009).

En las pequeñas y medianas empresas las decisiones se toman por una sola persona, quien es el dueño, cuando incrementa el tamaño de la organización se pueden integrar nuevos miembros a la toma de decisiones. Sin embargo los propietarios desean mantener el control de las principales decisiones que se presentan (Rodríguez, 2007). La toma de decisiones según Daft (2000) define “como el proceso de identificar y resolver los problemas cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción”. Considerando que se pretende tomar decisiones con las mejores intenciones lógicas y razonables, empero, las condiciones del entorno establecen límites reduciendo la capacidad de actuar racionalmente (Hodge, Anthony, & Gales, 1998). Las decisiones son un proceso cíclico que se influyen por los conocimientos, expectativas y experiencias previas del encargado de tomar decisiones.

Las decisiones que se toman varían de acuerdo a objetivos y la información que se dispone. La información disponible permite tomar decisiones bajo certeza, bajo completa ignorancia o con riesgo. Las decisiones bajo certeza y bajo completa ignorancia no generan problema, pero las decisiones con riesgo son en esencia apuestas en las cuales los resultados obtenidos se determinan al saber las probabilidades objetivas y calcular la esperanza matemática de ganar o perder (Cortada de Kohan, 2009).

Para tomar decisiones se plantean estrategias que se generan a través de la experimentación y la observación de acciones organizativas. Así tenemos la estrategia planificada, integrada y emergente (Barbosa & Canet, 2010). Las estrategias son acciones que se realizan para alcanzar objetivos, pero tienen cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución. Estas deben permitir aprovechar oportunidades que se generan

en el entorno, reforzar ventajas competitivas de la empresa, neutralizar debilidades y hacer frente a las amenazas del entorno (Arce Burgoa, 2010).

El estrategia que forma parte de la organización puede ser clasificado de acuerdo a modelos para realizar sus estrategias como; modelo del comandante, modelo del cambio, modelo colaborador, modelo cultural y modelo creciente (Bourgeois & Brodwin, 1984). Scott & Bruce 1995 con su modelo *General Decision Making Style*, clasifican en cinco tipos los estilos para la toma de decisiones: racional, intuitivo, dependiente, evasivo y espontaneo. El estrategia puede apoyar la generación de estrategias por medio de herramientas que procesan los datos recabados generando información confiable subjetiva ya que el análisis de datos depende de la experiencia, los limites que genera el entorno y sus emociones. Al obtener la información se establecen responsables, objetivos, estrategias y alternativas que permiten elegir la mejor alternativa para la organización (Arce Burgoa, 2010).

1.1. Pregunta de investigación

La toma de decisiones según Pulgarín y Rivera (2012) es un instrumento diferenciador y estratégico para las organizaciones, los instrumentos serían marcos teóricos y esquemas simples de diseño, análisis e implementación de acciones. Randstad (2017) señala que la toma de decisiones se convirtió en una dinámica más del entorno, es así que en ocasiones se toman decisiones de forma inconsciente, por emoción, intuición, experiencias pasadas o impulsos. Según Mintzberg (1993) en una organización pueden existir estrategias que no están formuladas formalmente, esto ocurre generalmente en las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con estructuras formales.

Para que el proceso de toma de decisión sea racional se deben cumplir dos aspectos: que se disponga de información relevante en las mismas condiciones que la competencia y racionalidad ilimitada la cual nos permite valorar todas las alternativas y elegir la óptima. Según Castaño (2011) estas condiciones se presentan rara vez debido a factores como el riesgo o la incertidumbre, debido a que no se pueden predecir sucesos futuros de los que depende el resultado de la decisión. Un error común que tienen los gerentes es trabajar con información sesgada, esto genera que se confunda el juicio con hechos comprobados (Moody, 1991).

Para Paúl Moody (1991) el punto más importante en la toma de decisiones es la manera de plantear el problema, debido a esto la mayoría de las decisiones equivocadas se dan

por una visión errónea del problema. Por lo que, en la actualidad los gerentes no pueden darse el lujo de tomar decisiones sin estructurar adecuadamente el problema, al no realizar esto no se generan alternativas que solucionen el problema, sino solo existe un curso de acción. Cuando un gerente toma decisiones, debe estar consciente de las repercusiones que podría tener a largo plazo (Castro Martín, 2014).

La toma de decisiones es una acción cotidiana, al no contar con la importancia necesaria, problemas sencillos se convierten en problemas complejos, que requieren acción inmediata y efectiva por parte del gerente (Castro Martín, 2014). Esto nos lleva a formular la pregunta de investigación **¿Cuáles son los estilos usados en la toma de decisiones de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito?**

1.2. Objetivo general

Determinar los diferentes estilos aplicados en la toma de decisiones en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector Gráfico de la ciudad de Quito.

1.3. Objetivos específicos

- Caracterizar a las PYMES, respecto a los estilos de toma de decisiones en el sector gráfico.
- Establecer los estilos predominantes usados en la toma de decisiones en el sector gráfico.
- Analizar la información encontrada respecto a los estilos de toma de decisiones del sector gráfico con la parte teórica existente.

1.4. Justificación

George Shackle, definió “en los años 70 el concepto de decisión como un corte entre el pasado y el futuro, que supuso una alternativa para hacer frente a la incertidumbre, poder organizar y planificar el futuro con el objetivo de conseguir un fin específico”. La toma de decisiones es uno de los procesos más difíciles a los que se enfrenta el ser humano. Determinar el origen de cada decisión es fundamental, para poder afrontarla ya que la decisión impactará de manera positiva o negativa en la toma de decisiones (Randstad, 2017).

La toma de decisiones para Herbert Simon es un proceso estructurado que consta de cuatro pasos identificación del problema, elaboración y evaluación de alternativas, elección de una de ellas, implementación y control (Armengot & Ortiz, 2013). Todas las decisiones son una labor diaria de las organizaciones y estas tienen consecuencias, tomar decisiones se transforma en una actividad riesgosa cuando existen situaciones de certeza, incertidumbre o riesgo, estas situaciones no suelen ser evaluadas bajo una base metodológica (Velasco, 2010). Por lo tanto, los resultados económicos no son los únicos criterios que se deben evaluar para obtener soluciones óptimas, se pueden considerar criterios estratégicos, políticos o personales que afectan a la toma de decisiones.

En el presente trabajo de investigación se busca caracterizar los diferentes estilos de toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico de la ciudad de Quito para establecer la tendencia en el estilo de toma de decisiones por parte de los gerentes. Posteriormente, con los resultados se puede establecer una mejor perspectiva del sector gráfico que contribuirá a los gerentes a conocer los estilos que predominan y estos tomen acciones para su desarrollo profesional. Esto genera la posibilidad de aumento de competitividad y crecimiento económico en un mundo globalizado para su empresa, en donde las condiciones cambian para las PYMES de forma acelerada (Randstad, 2017).

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Las pequeñas y medianas empresas

Las pequeñas y medianas empresas, denominadas PYMES, son agentes con una lógica, cultura, interés y espíritu concreto (Gualotuña, 2015). Una ventaja de las pequeñas y medianas empresas es que, al tener estructuras simplificadas, les resulta fácil ajustarse a las exigencias del mercado y clientes. Sobre todo, si se las compara con grandes compañías, las PYMES pueden tener un trato más directo con sus clientes. Sin embargo, también existen varios inconvenientes como la toma de decisiones, disponibilidad de recursos, aprobación de créditos, limitaciones para comenzar procesos de desarrollo tecnológico, entre otros. En todas las economías del mundo, las pequeñas y medianas empresas son de vital importancia (FLACSO, 2017).

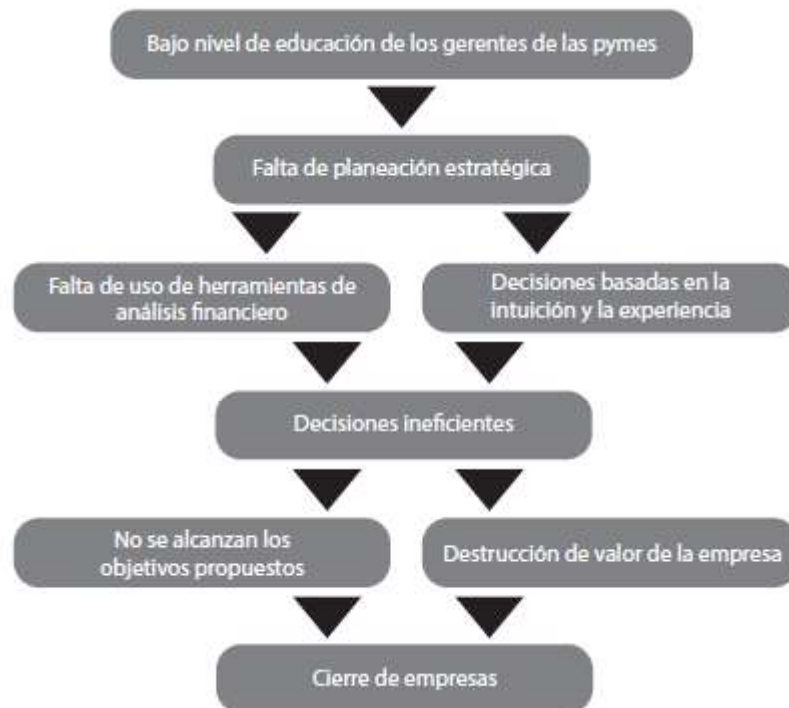


Figura 1 Falta de planeación estratégica en las PYMES
(Laitón & López, 2018)

Las pequeñas como medianas empresas cumplen un papel fundamental, con su contribución a la cadena económica ya sea produciendo u ofertando bienes y servicios, y la generación de empleo. En este sentido, gracias a que son las principales generadoras de servicios y con menores costos salariales por trabajador, es importante que las decisiones que se toman en la organización sean eficientes (Vasquez, 2016).

En América Latina, este tipo de empresas parecen surgir por medio de dos vías, principalmente: como empresas con una adecuada estructura, que permite una gestión empresarial adecuada dentro del sector formal de la economía; por otro lado, tenemos a las empresas familiares que se caracterizan por su orientación a la supervivencia, al no tener como objetivo el crecimiento en algunos casos (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012).

En el caso del Ecuador, son fundamentales en la economía, se han transformado en una fuente de generación de empleo y una forma de ofrecer productos y servicios diversos en mercados pequeños (Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 2016). La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, a través de la Resolución 1260 emitida por la Comunidad Andina y la legislación interna vigente, recogió la clasificación de pequeñas y medianas empresas, según las especificaciones contenidas en la siguiente tabla:

Tabla 1 Clasificación de las PYMES, pequeña y mediana empresa

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	De 1 - 9	De 10 - 49	De 50 - 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000

Fuente: (Cámara de Comercio de Quito, 2017).

Las pequeñas y medianas empresas representan el 90% de las unidades productivas, proveen el 60% de empleo, participan en el 50% de la producción y generan casi el 100% de los servicios que se utilizan a diario. (Enroke, 2013). Las pequeñas y medianas empresas tienen una importancia significativa en el desarrollo de la economía, sobre todo por su incidencia en la generación de puestos de trabajo y crecimiento económico. Así, las PYMES constituyen un factor decisivo en el desarrollo económico de cada región del Ecuador, pues el crecimiento se vincula en gran medida con el desempeño de estas empresas (Vasquez, 2016).

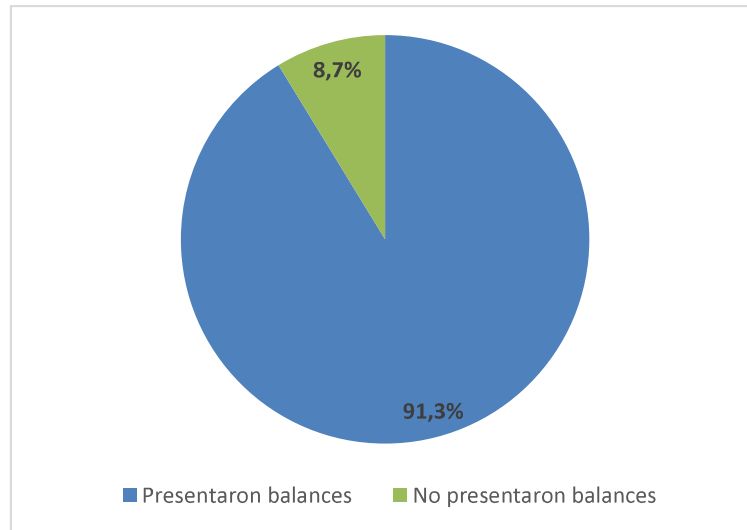


Figura 2 Ranking de Compañías que presentaron balances año 2017 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros 2018)

En el año 2017 existían 884.236 empresas en Ecuador, de las cuales el 90,78% pertenece a microempresas, el 7,22% pertenece a pequeñas empresas, el 1,55% pertenece a medianas empresas y el 0,46% pertenece a grandes empresas (INEC, 2018). Sin embargo no todas las empresas están sujetas al control de la Superintendencia de compañías, valores y seguros, por lo que, no todas las empresas están obligadas a presentar el Formulario 101 (declaración del Impuesto a la Renta y presentación de estados financieros de sociedades y establecimientos permanentes) en el SRI y los Estados Financieros en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

En el Ecuador en el año 2017 existen 65012 empresas, de las cuales el 91,3% presento información completa al SRI y a la SUPERCIAS, y el 8,7% no cumplió totalmente con la obligación de presentar Formulario 101 y Estados Financieros. Para la presente investigación se tomara como referencia las empresas que están sujetas al control de la SUPERCIAS y están clasificadas de acuerdo al CIUU, por la cual la industria manufacturera está compuesta por 7600 empresas de las cuales el 68,78% pertenece a pequeñas y medianas empresas, esta industria provee alrededor de 298.625 plazas de trabajo directo e indirecto (INEC, 2018).

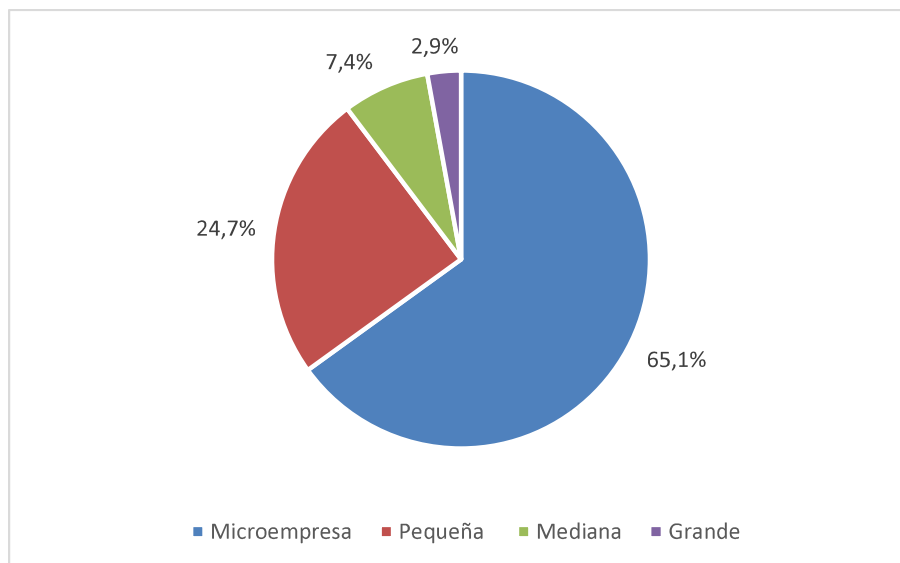


Figura 3 Ranking de Compañías según su tamaño año 2017
(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros 2018)

2.2. Caracterización del sector gráfico

La industria manufacturera la cual está compuesta por varios sectores productivos uno de estos el sector gráfico aporta con un 13% al PIB, por lo que es el sector con mayor participación, pese a que experimento una recesión en el año 2015 (-0,4%) y 2016 (-2,5%) (Zabala, 2018). Una de las causas de la recesión fueron las salvaguardias aplicadas en marzo del 2015 para equilibrar la balanza de pagos. Esta medida no impulso al sector gráfico debido a que el 90% de la materia prima para la producción gráfica viene del exterior y no pudieron renovar su tecnología, lo cual genero una disminución en los ingresos y determinadas empresas del sector tuvieron que cerrar sus negocios (RevistaLíderes, 2017).

Otra causa fue la compra de útiles escolares en Colombia, aprovechando la devaluación del peso frente al dólar. Por estos motivos una táctica para generar rentabilidad fue aliarse con socios estratégicos para elaborar productos personalizados de la mano de la tecnología digital. La oferta de servicios que ofrece este sector se ha diversificado en los últimos años debido a que la impresión en papel se ha modernizado con los avances tecnológicos, como la creación de audiolibros, la impresión 3D y la tecnificación de los procesos de producción (Revista Líderes, 2016).

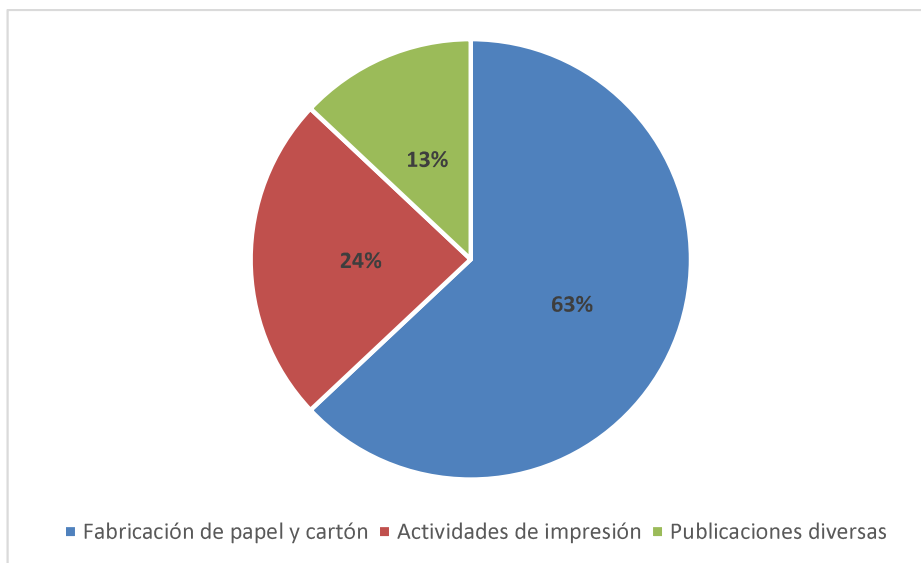


Figura 4 Actores del sector gráfico
(RevistaLíderes, 2017)

Para conocer cuáles son las actividades que realizan las empresas se tomó como referencia al Instituto Nacional de Estadística y Censos. El cual clasifica a las industrias con base en sus actividades económicas, señalando que la industria es “el conjunto de todas las unidades de producción que se dedican primordialmente a una misma clase o a clases similares de actividades productivas” (Chávez, 2017).

En la provincia de Pichincha se encuentran 2.883 empresas de la industria manufacturera, para la presente investigación se tomará como base las empresas registradas en el CIU pertenecientes a las actividades C17 que comprende la fabricación de pasta de madera, papel y productos de papel, están agrupados porque abarcan procesos conectados verticalmente y C18 que está compuesta por la impresión de productos, encuadernación, servicios de preparados de placas y mayormente la formación de imágenes a partir de datos (INEC, 2012). En las cuales encontramos 43 PYMES en la actividad C17.0 y 221 PYMES en la actividad C18.1. Para la investigación se tomaron en cuenta 120 empresas las cuales están dentro del CIU, están inscritas en Capepi y cumplieron con todos los requisitos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Se debe enfatizar que a pesar de tener una revisión 3.1 y 4.0 del CIU todavía se encuentran estadísticas importante como las del INEC o del Servicio de Rentas Internas. Por lo tanto, se considera el índice de nivel de actividad registrada hasta grupos de la clasificación CIU-4.0 donde encontramos el literal C “Industrias manufactureras” concerniendo a la industria gráfica el nivel C17 “Fabricación de papel y de productos de

papel” y C18 “Impresión y reproducción de Grabaciones”. Entre los productos que elaboran en la industria gráfica tenemos como parte de la actividad C17 fabricación de papel y cartón, revestimiento, recubrimiento e impregnación de papel y cartón; papeles laminados, papel aluminio, papel Kraft, cartulina, papel multilaminar, papeles absorbentes, papel pergamino, papel cigarrillo, papel rizado o plegado, fabricación de envases de papel o de cartón ondulado, rígido o plegable: cajas, cajones, estuches, envases, archivadores de cartón de oficina y artículos similares y C 18 actividades de impresión de pósters, gigantografías, catálogos de publicidad, prospectos y otros impresos publicitarios, calendarios, formularios comerciales, directorios y otros materiales impresos de uso comercial, papel de correspondencia álbumes, agendas personales, diarios, tarjetas de invitación, de visita, de presentación y otros materiales impresos mediante impresión por offset, fotograbación, impresión flexográfica e impresión en otros tipos de prensa, maquinas autocopistas, impresoras estampadoras, etcétera, incluida la impresión rápida (INEC, 2012).

En la siguiente tabla se presenta el PIB de la actividad C18 de las empresas dedicadas a la impresión y actividades de servicios relacionados. Se evidencia que el PIB decreció en 0,19% entre el periodo 2013 y 2016, debido a medidas implementadas en años anteriores como el aumento del 12% al 14% del impuesto al valor agregado, las salvaguardias en la materia prima, insumos y repuestos, así también la devaluación de las monedas de los países vecinos. Se augura para el año 2018 un cambio significativo para la industria gráfica por haberse levantado las medidas antes señaladas.

Tabla 2 PIB de la actividad C18

Año	Fabricación de papel y productos de papel (Millones USD)	PIB Total (Millones USD)	Participación
2013	480	67546	0,72%
2014	476	70243	0,68%
2015	415	70354	0,59%
2016	404	69321	0,58%

Fuente: (CFN, 2017)

El sector gráfico es un motor fundamental y un intermediador necesario, ya que al menos el 70% de su producción se usa como sustento para la exportación de otros sectores, por lo cual se vieron en la necesidad de crear gremios y entidades como: MIPRO, Senescyt, Federación de industrias gráficas del Ecuador (FIGE), Asociación de industriales gráficos (AIG), Cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha (CAPEIPI), Gremio de artesanos gráficos de Pichincha (GREMAGAPI), Cámara de la industria gráfica del Guayas, Cámara Ecuatoriana del Libro (CFN, 2017). Estos gremios y entidades están orientados a fomentar la cooperación y asistencia mutua para promover la tecnificación y desarrollo progresivo de la Industria Gráfica (AIG, 2019).

2.3. La estrategia

El concepto de estrategia proviene de un contexto militar varios siglos atrás, en el cual quienes la ejecutan realizan planes y mueven sus recursos de acuerdo a la necesidad para alcanzar los objetivos, en el ámbito empresarial para los gerentes, inversionistas, empresarios, entre otros, buscan maneras de competir sin destruir a los otros como vender más que sus rivales o conseguir mejores resultados. La palabra estrategia proviene del griego *strategos* que significa “*un general*”, a su vez el verbo de esta palabra significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos. Los primeros enfoques de la estrategia en el ámbito empresarial fueron en la antigua Grecia, cuando Nicomáquides perdió las elecciones para generales contra un empresario, por lo cual Sócrates asemejó las actividades que realiza un empresario con aquellas que lleva a cabo un general y determina que se deben hacer planes y mover recursos para poder alcanzar los objetivos (Mintzberg H. , 1997).

En los estudios modernos Von Neumann y Morgenstern (1947) en su obra sobre la teoría del juego, definen “la estrategia empresarial como una serie de actos que ejecuta la empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación específica”. Según Peter Drucker (1954) en su obra *The Practice of Management* afirma que los gerentes deben analizar su situación presente y la deben cambiar si lo amerita el caso. Tomando en cuenta los recursos que tiene su empresa, con los que podría llegar a tener.

La definición moderna de estrategia empresarial fue escrita por Alfred Chandler (1962) en su obra *Strategy and Structure*, basado en el análisis de cuatro industrias en la cual se define a “la estrategia como el principal elemento que determina los objetivos de una empresa mediante los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios” para

alcanzar los objetivos. Según Igor Ansoff (1965), la estrategia posee un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte en una regla para tomar decisiones, un hilo conductor con cuatro componentes: el alcance del producto, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva, la sinergia. Kenneth Andrews (1969), colega de Chandler ofreció una definición similar, en la cual señala que la estrategia permite definir la actividad de la empresa y el tipo de empresa que será, por medio de objetivos o metas, las políticas y los planes de acción. En esta última definición la estrategia diseña objetivos y planes que indicarán el campo de actividad, así como la forma en que se enfoca esa actividad.

Las definiciones de Andrews y Ansoff sobre estrategia representan un enfoque que posee dos versiones: el primero un modelo lineal que se dirige a la planificación y a la definición de objetivos y porque incluye el método, dirección y secuencia; el segundo un modelo adaptativo que busca encontrar la relación entre el ambiente de la empresa y sus recursos (Chaffee, 1985). Estas definiciones poseen cuatro elementos, el primer elemento el ambiente que se basa en las condiciones ajenas a la empresa como las amenazas y oportunidades, el segundo elemento definir los objetivos el cual sería la misión para la empresa como eje fundamental, el tercer elemento analizar la situación de la empresa por medio de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA, SWOT) y el último elemento planificar el uso de recursos para alcanzar las metas y como estas se adecuan al ambiente de la empresa (Bracker, 1980).

Por otro lado, Henry Mintzberg define al término estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”, dado que en su opinión, los planes, los objetivos y los recursos, no son más importantes que todo lo que la organización está haciendo y se requiere congruencia en las acciones de la organización (Mintzberg H. , 1978). El enfoque de Mintzberg (1985) sobre estrategia se elabora mediante el análisis y la acción, y establece tres tipos, la estrategia realizada se basa en las medidas que tomó la empresa, la estrategia deliberada se perfila a la acción de establecer intenciones y realizarlas, la estrategia emergente la empresa realiza actos de forma consiente que no son parte de sus intenciones formales, la estrategia no realizada cuando la empresa no cumple sus intenciones (Mintzberg & Waters, 1985).

La estrategia en cualquiera de sus definiciones, se puede relacionar con otras. Es por eso que Mintzberg nos ofrece cinco definiciones diferentes de estrategia, las cuales contribuyen

a construir una posición sólida en las áreas que la empresa necesita para lograr su plan, sus pautas, su patrón, su posición y su perspectiva. A continuación se detalla cada una.

Tabla 3 Las cinco P'S de la estrategia

Estrategia	Características
Plan	Es una especie de curso de acción determinado, para abordar una situación específica. Tiene dos características la estrategia se elabora antes de las acciones que se aplicaran y se desarrolla de manera consiente y con un propósito determinado.
Pauta	Es una “maniobra” para ganar a la competencia en situaciones competitivas o negociaciones, es decir, se toma el plan como amenaza más no como acción.
Patrón	Es un patrón en un flujo de accione. No solo se debe concebir a la estrategia como un plan, si no definir el comportamiento que necesitamos que se produzca.
Posición	Es un medio para ubicar a la empresa en el medio ambiente, como esta se acopla en el contexto interno y externo. Es decir como domina el producto del mercado y la concentración de los recursos.
Perspectiva	Sugiere que todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas. Por lo tanto, es compartida por los miembros de la empresa por medio de sus intenciones y sus acciones.

Fuente: (Mintzberg, Quinn, & John, 1999)

La comprensión de la estrategia que debe desarrollar una organización es fundamental para mejorar su posición en el mercado. Deteniéndonos en este punto, cabe recordar que el análisis situacional estratégico, más conocido como análisis FODA, es una herramienta estratégica utilizada para conocer la situación actual de una empresa o sector de la economía. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente externo, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización. El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización con el fin de aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades (Porter, 2016).

Mintzberg (1985) define a la estrategia como una serie de actos que ocurren en el tiempo, debido a que los planes, los objetivos y recursos de la organización en un momento dado no son más importantes de lo que está haciendo la organización. Por lo que se puede decir que la organización según el modelo estándar en el cual es de suma importancia el análisis y el enfoque propuesto por Mintzberg (1985) en el cual se enfatiza la acción por lo cual la organización tiene estrategias, aun cuando no hiciera planes y no tuviera objetivos específicos o metas.

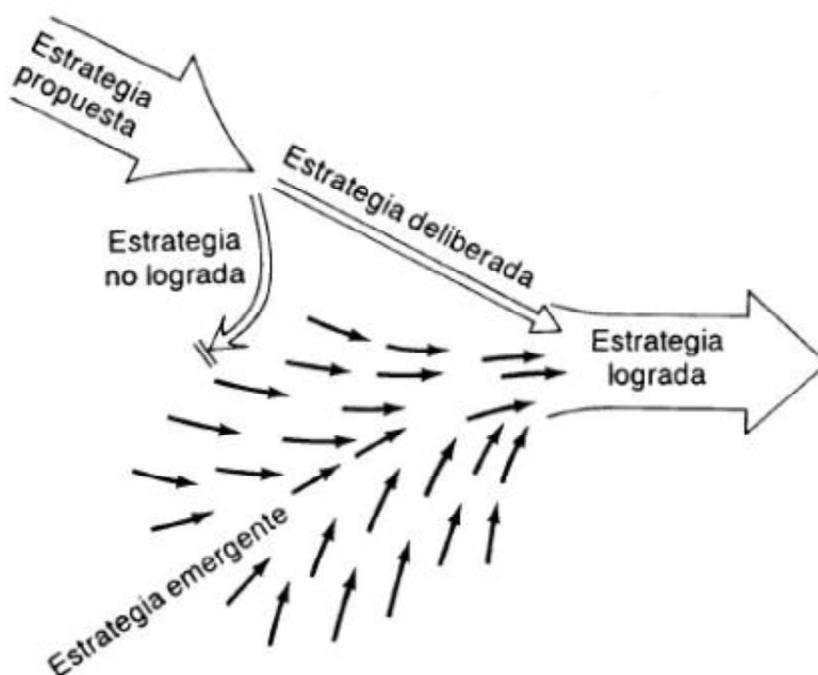


Gráfico 1 Estrategias deliberadas y emergentes
(Mintzberg H. , 1997)

Mintzberg elaboro su concepto de estrategia en base al análisis y la acción; estrategia realizada, en el cual una serie de medidas que han tomado se pueden realizar, por lo que deben haber creado acciones en la organización, resuelto las dudas sobre si las acciones son o no organizativas y el ambiente externo no interfiere en la aplicación debido a que estas están bajo control total por parte de la organización; estrategia deliberada, cuando se establecen acciones y factores para realizar cambios en la empresa por lo cual se formulan intenciones y se avanza a su realización; estrategia emergente, son actos que no son parte de intenciones formales para ser realizadas en el tiempo y cuando se las implementa es debido a las situaciones que se presentan en la empresa (Mintzberg & Waters, 1985). Por lo tanto estas estrategias se pueden formular de acuerdo a la necesidad de la organización por lo que la creación de estrategias puede ser vista como un ciclo entre estrategias deliberadas y emergentes. Para crear estrategias se necesita la acumulación

de experiencia aprovechando el aprendizaje “hacia atrás” y la generación de expectativas por medio de la elaboración de posibilidades “hacia delante”. Es por eso que Mintzberg estableció tres modelos para crear estrategias.

Modelo empresarial, se caracteriza por centralizar el poder en manos del director o gerente, el cual busca activamente oportunidades para cumplir con la meta del crecimiento. Esto lo realiza con intenciones precisas en el cual una sola persona impone su visión de dirección como es el caso de las empresas creadas por un solo accionista. Impone su visión por medio del control de las acciones de su personal esto puede realizarse en empresas nuevas las cuales están en ambientes seguros sin cambios significativos en su entorno (Mintzberg & Waters, 1985).

Modelo planificador, se basa en intenciones claras y articuladas las cuales se respaldan en controles específicos para garantizar su aplicación (evaluar costos y beneficios de las propuestas), después se proporciona un plan para socializar al personal para disipar confusiones e integrar las estrategias globales para alcanzar la eficiencia y el crecimiento. Por lo que este modelo realiza estrategias que serán empleadas por toda la vida de la empresa, creando presupuestos, horarios, hojas de control, entre otros, para controlar la ejecución de la misma (Mintzberg & Waters, 1985).

Modelo adaptativo, el poder se divide entre los miembros de la empresa por lo que no se puede identificar claramente al estratega, no existen metas definidas por lo que están rodeados de acciones que sufren cambios constantes por lo cual la empresa se adapta a los problemas que existen en su entorno por medio del análisis de patrones que se generan en el ambiente interno y externo, por lo que no se busca nuevas oportunidades para crecer (Mintzberg & Waters, 1985).

Las estrategias son acciones que se realizan para alcanzar determinados objetivos, pueden presentar cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución por lo que se requiere analizarlas y esfuerzo para aplicarlas. Una estrategia es un plan de utilización y de asignación de recursos que tiene componentes como los objetivos, el plan de acción, los programas funcionales y los recursos. Estos componentes proporcionan una guía para que el estratega analice las opciones que tiene para tomar una decisión (Arce Burgoa, 2010).

2.4. El estratega

Bourgeois y Brodwin (1984) crearon modelos para detallar algunas formas diferentes de estrategias en las cuales se puede definir al estratega como: actor racional con su modelo del comandante, arquitecto con su modelo del cambio, coordinador con su modelo colaborador, entrenador con su modelo cultural y como orquestador y juez con su modelo creciente (Bourgeois & Brodwin, 1984).

El estratega como un actor racional se basa en el modelo del comandante, quien tiene acceso a cuasi información de la organización y tiene un considerable poder. Usa estos dos factores para realizar análisis antes de emprender una acción. Este modelo se basa en formular acciones al poseer información casi completa y correcta sobre fuerzas y debilidades de la empresa y del ambiente externo. Por lo que se divide a la empresa en pensadores y en actores para llevar a cabo los objetivos. Los pensadores formulan acciones y los actores ponen en práctica las acciones, este último puede generar desmotivación sin embargo muchas ideas estratégicas provienen de este nivel ya que ellos pueden identificar y proponer nuevas estrategias (Bourgeois & Brodwin, 1984).

El estratega como arquitecto, se basa en el modelo del cambio, inicia cuando termina el modelo del comandante por medio de la implantación. Se reciben las recomendaciones estratégicas y se debe lograr poner en práctica. Se visualiza al director general como un arquitecto debido a que este diseña estructuras y sistemas para garantizar la ejecución de la estrategia por medio de herramientas administrativas y la ciencia conductual. Las herramientas utilizadas son la estructura y el personal, los sistemas de planificación, los sistemas de información, el desarrollo organizacional y los planes de compensación. Cabe destacar que el estratega no solo traslada su estrategia a los subordinados, sino está involucrado activamente en todo el proceso de implantación (Bourgeois & Brodwin, 1984).

El modelo colaborador, se preocupa en lograr que la alta dirección se comprometa y ayude a desarrollar una serie de metas y estrategias. Se realizan dinámicas de grupos, lluvias de idea, entre otros, para que los mandos superiores desarrollen propuestas de estrategias. Una vez establecidas las estrategias se las analiza por medio de ejercicios de planificación, el enfoque del abogado del diablo en el cual el plan elaborado es criticado formalmente; y la investigación dialéctica en el cual se desarrollan dos planes, una tesis y una antítesis para realizar un debate y llegar a una síntesis. Uno de los problemas de este modelo es

que no se posee información exacta, no obstante se reducen los problemas de motivación que se presentan en los modelos anteriores (Bourgeois & Brodwin, 1984).

El estratega como entrenador bajo el modelo cultural, trata de lograr que el personal crea en la misión de la empresa, permitiéndoles crear sus propios detalles para cumplir con esta. El director de la empresa infunde valores, creencias y formas de pensar que son compartidos por todos los miembros de la empresa. En este modelo ya no existen distancias entre los pensadores y los actores por lo que los niveles bajos crean detalles para adaptar sus estrategias a la visión de la empresa. La cultura toma mucho tiempo en ser introducida, aceptada y aplicada, pero una vez que está establecida genera frutos innegables como la reducción de la política. Sin embargo si se posee una cultura fuerte se puede llegar a perder contacto con el ambiente interno. Lo cual puede generar problemas de xenofobia con los miembros que no comparten la cultura, o a su vez, la cultura genera homogeneidad en la cual quienes no comparten la cultura se retiran de la organización y se integran personas que pueden ser parte de la cultura impartida, los intentos para llegar a esta cultura positiva puede tomar un largo tiempo (Bourgeois & Brodwin, 1984).

El estratega como orquestador y juez se basa en el modelo creciente, en el cual la estrategia crece desde la base hacia arriba, por medio de límites o supuestos para la organización. Este modelo se adapta bastante bien en industria dinámicas, en las cuales los directores generales no lo saben todo y la información recibida no siempre es exacta. Es por eso que el poder de un ejecutivo queda compensado por los subordinados los cuales controlan información relevante y mantienen contacto con los clientes importantes. Para crear planes y estrategias necesitan de la ayuda oportuna de los subordinados formulando o repasando las estrategias y establezcan metas operativas. Al crear planes o estrategias se realizan grupos y los procesos están llenos de problemas potenciales, como la incertidumbre para evitar esto se resuelven diferencias para que se acepten los prejuicios de los demás y estos no pierdan su capacidad de pensar en forma crítica. Por lo que se busca crear innovación por medio de planes y se elija la mejor opción (Bourgeois & Brodwin, 1984).

La siguiente tabla resume los diferentes tipos de estrategia que puede tener una organización:

Tabla 4 Tipología de los estrategias

<p>El estratega como actor racional Modelo del comandante</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El director es un actor racional. • Tiene poder y acceso a información cuasi completa. • Utiliza el poder para realizar análisis racionales exhaustivos antes de tomar una acción.
<p>El estratega como arquitecto Modelo del cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización debe poner en práctica lo planeado. • Diseña estructuras y sistemas para garantizar la ejecución de la estrategia. • Considera la implantación directa, no traslada la intención estratégica a los subordinados sino permanece involucrado activamente en todo el proceso.
<p>El estratega como coordinador Modelo colaborador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de alta dirección desarrolle metas y estrategias y se comprometa. • Disminuye la exactitud de la información y los límites del proceso cognoscitivo del modelo del comandante. • Se consigue el compromiso con la estrategia y se superan problemas de motivación.
<p>El estratega como entrenador Modelo cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exhorta al personal de la empresa a creer en la misión de la empresa. • Permite crear detalles para cumplir con las metas. • Supera las distancias que separa a los pensadores de quienes ejecutan la estrategia.
<p>El estratega como orquestador y juez Modelo creciente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes desarrollan, defienden e implementan estrategias sólidas. • La estrategia crece desde el interior de la empresa, él estrategia fija límites o supuestos para las acciones a seguir. • Define los fines de la organización, da paso a la innovación y selecciona buenos proyectos sugeridos.

Fuente: (Burgeois & Brodwin, 1984)

La percepción social tiene que ver con prestar atención a los estímulos que rodea nuestro entorno que son usualmente otras personas y su conducta, que contiene ciertos rasgos que son (Moya, 1994):

- Las personas son percibidas como agentes causales, es decir que controlan la información que presentan de sí mismas según sus objetivos e intereses.
- Tanto el objeto como el sujeto de la percepción son personas, lo que permite al perceptor hacer una serie de deducciones acerca de los sentimientos o actitudes de la persona percibida, en base a sus propias experiencias.
- Las expectativas y conductas que tienen el perceptor pueden afectar la conducta de la persona percibida, ya que es un proceso circular.

En cuanto a la percepción de la conducta de otras personas se toman en cuenta tres aspectos importantes. Primero, la apariencia física influencia la percepción de otra persona, en donde ciertos rasgos pueden estar relacionados con estereotipos. Otro aspecto son las claves no verbales que tiene que ver con el contacto visual, el lenguaje no verbal y las expresiones faciales al momento de transmitir información. Por último, la conducta manifiesta en donde las conductas de las personas están asociadas con ciertos rasgos de personalidad o actitudes (Smith y Mackie, 1995).

2.5. Estilos de toma de decisiones

La toma de decisiones se ha estudiado desde tiempo atrás debido que es una actividad rutinaria en la vida del ser humano debido a que se debe elegir entre alternativas para realizar una acción, la podemos encontrar en distintas disciplinas como la psicología, administración, pedagogía, entre otros, en todas se encuentra un mismo patrón. El cual a nivel general a medida que aumenta la escala evolutiva la decisión adquiere dificultad y complejidad, por lo que tomar una decisión es el acto de elegir o seleccionar una respuesta entre varias opciones, situaciones, alternativas, teniendo la libertad de elección con la finalidad de llegar a una intención que tiene objetivos y metas. Para llegar a una elección se debe conocer la razón de su origen y las posibles consecuencias que esta puede tener (Mercado, 2013). Al realizar un análisis se reduce al mínimo un posible cuestionamiento, por lo que la toma de decisiones es un proceso cíclico influenciado por las experiencias y expectativas de quien debe tomar la decisión. El concepto de toma de decisiones es una acción que empieza en la mente humana por medio del pensamiento y finaliza al ejecutar una alternativa.

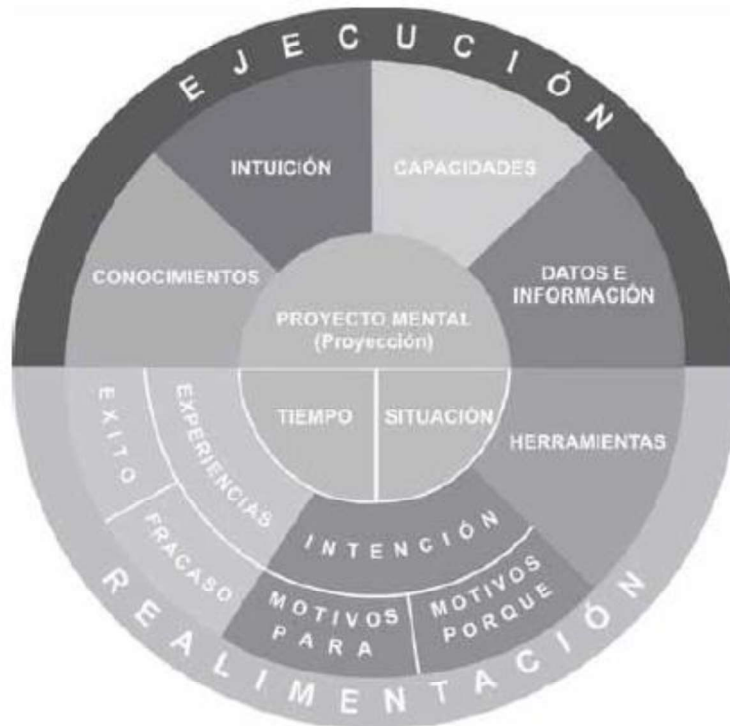


Gráfico 2 El proceso de toma de decisiones
(Vélez , 2006)

Las decisiones en el ámbito estratégico se realizan a partir de un propósito o intenciones definidas en redes jerárquicas por medio de planes considerados válidos, que poseen medios, herramientas y datos disponibles para su ejecución, tomando en cuenta conocimientos y experiencias para formar una idea de lo que se va a realizar al tomar una decisión que puede ser para prevenir la disminución de la producción o aumentar la producción, expandir el mercado de la empresa, generar alianzas con proveedores, entre otros. El proceso de toma de decisiones inicia con una proyección a futuro en un tiempo y situación específica para la cual se pueden analizar las herramientas, las intenciones, las experiencias de éxito o fracaso, los datos e información, las capacidades, la intuición y los conocimientos, todos estos factores nos ayudan a tomar la decisión y una vez tomada se ejecuta y se obtiene una retroalimentación en la cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios positivos (Vélez, 2006).

En cada organización sea grande o pymes, el tomar una decisión genera una oportunidad de crecer o de perder. Al tomar decisiones favorables se garantiza un buen desempeño de una organización. En la actualidad la velocidad y la innovación en la que se toma una decisión es un factor que afecta al entorno de la organización debido a que esto perturba el equilibrio programado y se vuelve inestable y los cambios que se generan requieren una

acción inmediata. Es por eso que las organizaciones se ven obligadas a recibir asesoramiento de expertos (en recursos humanos, contadores, mecánicos, entre otros.) para evitar una sobrecarga de decisiones por lo cual siguen un proceso para la toma de decisiones (Ogarca, 2010).

Diversos autores realizaron investigaciones en los cuales se identificó como toman decisiones las personas para establecer estilos de toma de decisiones que nos ayudan a entender como las personas reúnen y procesan la información para establecer soluciones estratégicas a sus problemas, para McKenney y Keen (1974) sugiere existen tres estilos o etapas para tomar una decisión, en el primer estilo adquieren la información que creen pertinente para establecer categorías con base en los conceptos estratégicos por lo que se puede decir que son perceptivos; el segundo estilo se centra en los detalles de los estímulos recibidos de manera independiente siendo receptivos; en el tercer estilo procesan la información recolectada, plantean el problema para generar soluciones por medio de un estilo sistemático, así mismo, se puede aplicar prueba y error para encontrar soluciones siendo su estilo intuitivo.

Por otro lado, Harren (1979) establece tres estilos en la toma de decisiones: dependiente en la cual los encargados de la toma de decisiones proyectan la responsabilidad de las decisiones en otros, los racionales tienen un enfoque lógico y deliberado asumiendo toda la responsabilidad de sus decisiones y el intuitivo asume la responsabilidad de sus decisiones sin embargo no hace uso de información relevante, toma su decisión de forma rápida pensando que su elección es la mejor.

Según Hunt (1989), redujo a dos los estilos: **analítico** e **intuitivo**, porque la recolección y la evaluación de datos para la toma de decisiones no son independientes, debido a que estas actividades pueden ser realizada por el mismo individuo por ejemplo los individuos que tienen un estilo analítico son recolectores sistemáticos de datos y los individuos intuitivos también son recolectores de datos y en ambos estilos se evalúa la información obtenida.

Sin embargo Scott y Bruce (1995), estableció cinco estilos de toma de decisión tomando como referencia investigaciones previas en las cuales se establece que el estilo de toma de decisión varía de acuerdo a la necesidad o el tipo de elección que un individuo necesita realizar. Los estilos que estableció son: **el estilo racional**, basado en la lógica para la toma de decisiones por medio de evaluaciones lógicas para generar alternativas; **el estilo**

intuitivo, emplea corazonadas o sentimientos al momento de realizar una elección; **el estilo dependiente**, busca apoyo y dirección de otras personas por medio de consejos o consultas; **el estilo evitativo**, elude tomar decisiones hasta cuando ya no se puede evitar; y, **el estilo espontáneo**, caracterizado por ser impulsivo utilizando la creatividad (Scott & Bruce, 1995).

Al desarrollar su investigación, Scott y Bruce (1995) evidenciaron la falta de instrumentos psicosomáticos para medir el estilo de toma de decisiones por lo que se desarrolló un cuestionario llamado *General Decision Making Style* que considera la influencia de la personalidad, la percepción del procesamiento de la información y la toma de decisiones que son factores que ayudan a comprender los estilos de toma de decisiones. Sin embargo, existen problemas para establecer factores que están presentes en la toma de decisiones. Por lo tanto, Scott y Bruce proponen cuatro modelos tomando como referencia a los autores mencionados para determinar los estilos de toma de decisiones en las PYMES del sector gráfico.

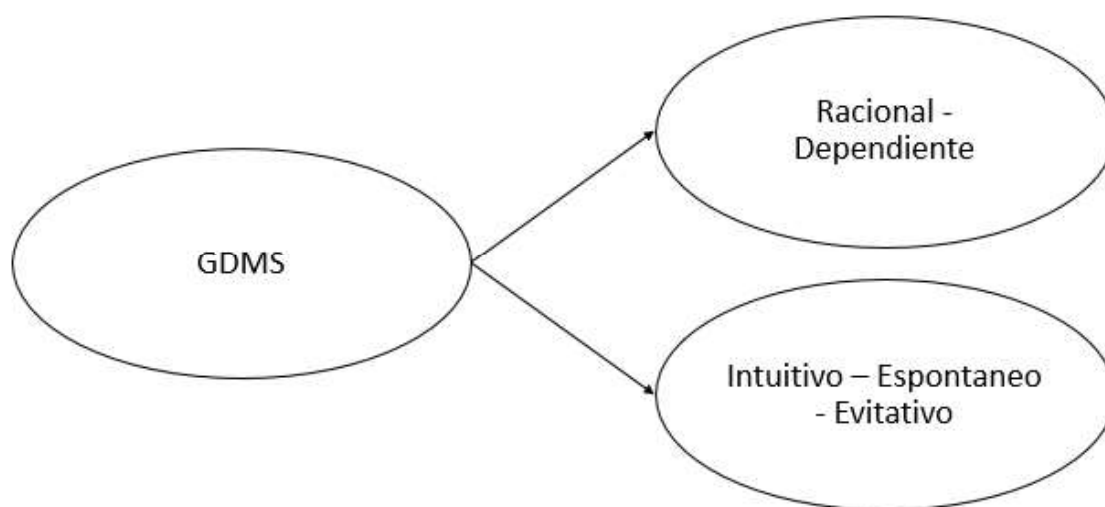


Figura 5 Modelo A GDMS
(Scott & Bruce, 1995)

El Modelo A establece dos estilos de toma de decisiones, racional-dependiente e intuitivo-espontáneo-evasivo. Las decisiones se toman en base al estilo cognitivo subyacente (distingue entre rasgos analíticos- racionales y holísticos-intuitivos) que es la dimensión fundamental en el análisis de la toma de decisiones. Al tener un estilo racional de toma de decisiones se recopila información que generará dependencia y con el estilo de toma de decisión espontáneo se utiliza más la intuición (Scott & Bruce, 1995).

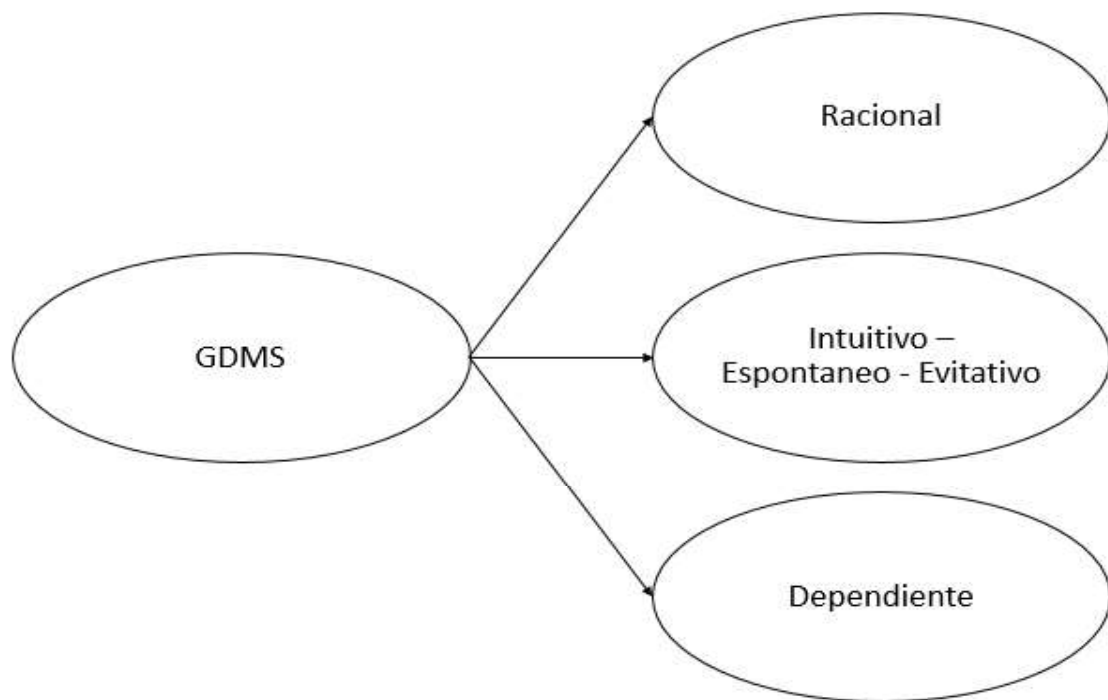


Figura 6 Modelo B GDMS
(Scott & Bruce, 1995)

El Modelo B, Harren (1979), separa el estilo racional-dependiente, estableciendo tres estilos de toma de decisiones (Scott & Bruce, 1995).

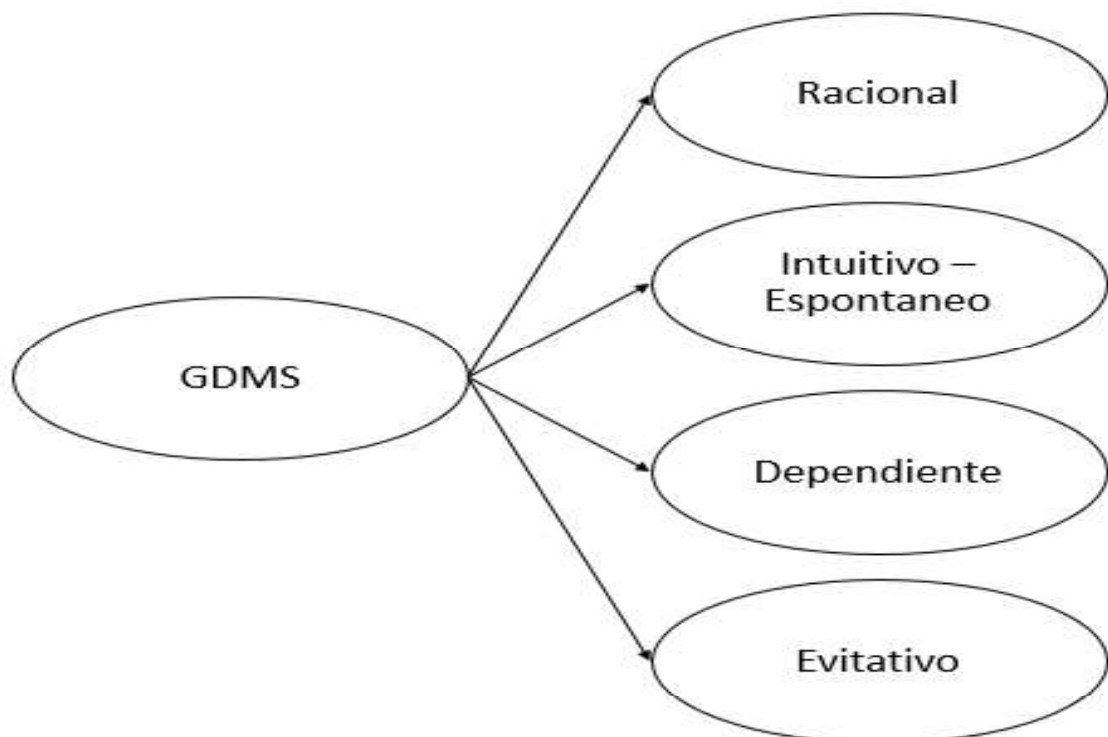


Figura 7 Modelo C GDMS
(Scott & Bruce, 1995)

El Modelo C, se busca explicar el comportamiento evasivo, por lo cual se establecen 4 estilos de toma de decisiones (Scott & Bruce, 1995).

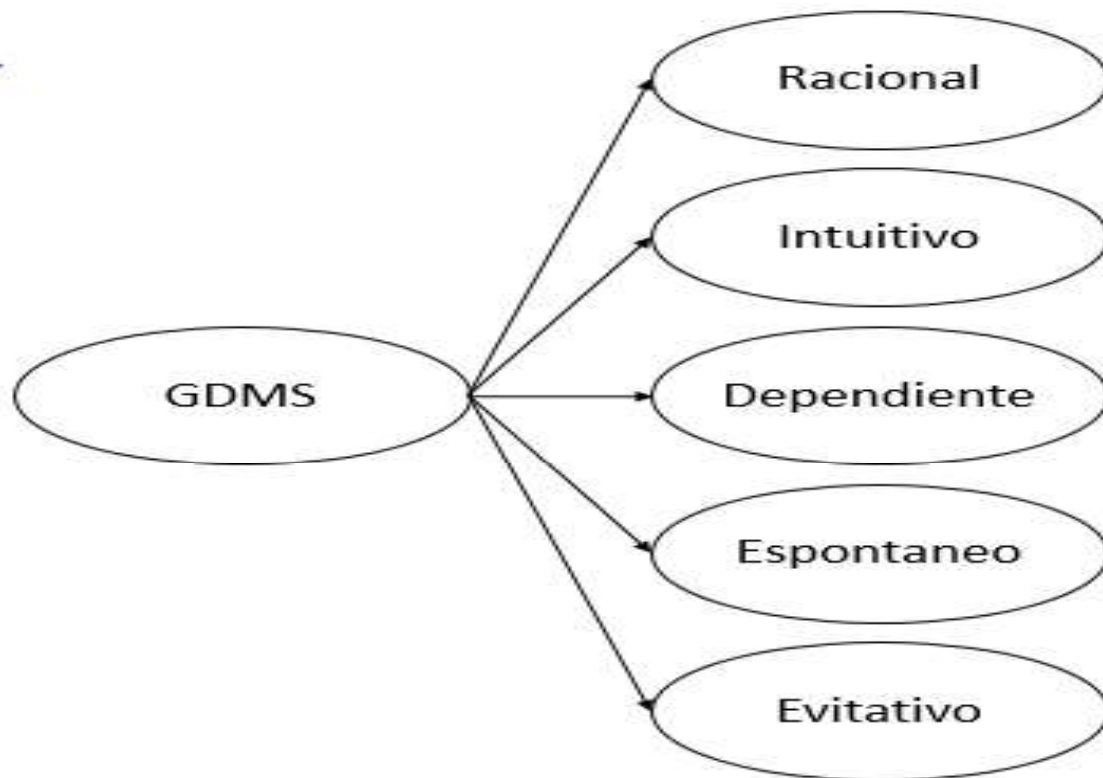


Figura 8 Modelo D GDMS
(Scott & Bruce, 1995)

El Modelo D, incorpora de forma evidente los cinco estilos de toma de decisiones (Scott & Bruce, 1995).

2.6. Herramientas para la toma de decisiones

La necesidad de tomar decisiones es tan antigua como la humanidad, las decisiones se toman en base a la experiencia y la intuición (sentido común), en varios casos sin realizar cálculos específicos. En el caso de las empresas o situaciones de los individuos en las que las decisiones son muy importantes se pueden utilizar herramientas (cálculos matemáticos), para tener escenarios de las consecuencias que tiene una decisión ahorrando tiempo, esfuerzos materiales, evitar errores graves e irreversibles (Pilar, 2012). Dentro de las herramientas tenemos las siguientes: consulta a expertos en el sector, modelos de riesgo, modelos de decisión (maximax, maximin), modelos de optimización, programación lineal, planificación y control de procesos (método PERT, diagrama de red), optimización multiobjetivo (método de análisis jerárquico) y lógica difusa.

2.6.1. Consulta a expertos en el sector

Es utilizada para recolectar sistemáticamente juicios de expertos sobre un problema o acontecimientos futuros. El término experto es ambiguo, por lo que se define como tal a la persona que tiene formación y experiencia previa, que le permitió dominar un asunto que excede el nivel promedio de sus iguales por lo que se le considera apto para emitir criterios certeros. Los criterios emitidos se captan en diferentes rondas sucesivas en las cuales el experto recibe una valoración para contrastar sus criterios con los del resto del grupo. Requiere del anonimato cuando sea posible hacerlo para llegar a un consenso (García Valdés & Suárez Marín, 2013).

2.6.2. Modelos de riesgo

Esta herramienta permite cuantificar el riesgo, pero necesita que exista estabilidad estadística, por ejemplo al lanzar una moneda al aire escogemos entre cara o cruz, el riesgo de equivocarnos será de 1 en 2, o al escoger un número antes de lanzar un dado, el riesgo de no acertar será 5 en 6. El riesgo se calcula tomando como relación la cantidad de eventos desfavorables y las situaciones posibles. Por lo que podemos encontrarnos con eventos que no están perfectamente cuantificados, pero podemos obtener aproximaciones del riesgo que es mejor a no tener nada (Pilar, 2012).

2.6.3. Modelos de decisión (maximax, maximin)

Existen situaciones triviales para tomar decisiones, en la cual se puede utilizar el sentido común contrastando con un abanico las posibles decisiones contra las situaciones posibles a suceder en el futuro. Se elabora una tabla o matriz de contingencias en la cual tenemos dos opciones de decisión. El modelo maximin es una herramienta conservadora, evalúa la peor de las consecuencias y de la lista de las peores consecuencias, se elige la menos mala. Con el criterio maximax se considera como la mejor decisión a la alternativa con el mayor de los beneficios, este modelo es optimista (Pilar, 2012).

2.6.4. Modelos de optimización

Un modelo es lineal cuando todas las variables de las ecuaciones que lo conforman están elevadas a la primera potencia. Para optimizar un modelo lineal se busca establecer una función objetivo (maximizar, minimizar) por medio de restricciones que generalmente son inecuaciones. Al representar un modelo lineal, se asigna a cada variable un eje para ser graficado en el plano cartesiano, las soluciones viables quedan delimitadas por un

polígono, o un poliedro, o un hiperpoliedro con un número de vértices igual, en el cual se encuentra un espacio convexo. Los extremos de las figuras encontradas son los puntos óptimos (Pilar, 2012).

2.6.5. Programación lineal

Programación no hace referencia a programas computacionales, si no a la planificación. Se busca establecer una función objetivo delimitado por restricciones que forman inecuaciones. Se puede obtener una única solución cuando el número de ecuaciones es igual al número de incógnitas. En el caso de que el número de incógnitas sea mayor a las ecuaciones, se obtendrán infinitas soluciones. Cuando se plantea un sistema inecuaciones es necesario transformarlo en un sistema de ecuaciones. Para resolver estos sistemas se pueden utilizar dos métodos: Métodos no algorítmicos, se tiene soluciones gráficas (problemas sólo con dos variables), soluciones por enumeración; Métodos algorítmicos en el cual encontramos el algoritmo diferencial generalizado, algoritmo simplex y el algoritmo de los puntos interiores (Pilar, 2012).

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

Debido a los grandes cambios tecnológicos y la evolución, los proyectos modernos suelen ser muy grandes, complejos y costosos. Por lo que se requiere terminarlos en los plazos establecidos y dentro del presupuesto propuesto. Por lo que las actividades que involucran la ejecución del proyecto son interdependientes, al no cumplir con una actividad no se puede continuar con la siguiente, a esto se le conoce como relaciones de precedencia. Se utilizó un diagrama de barras conocido como gráficos de Gantt para representar cada actividad, establecer el inicio y fin de la misma, a veces se colocaba sobre las barras la cantidad de recursos a utilizar en cada actividad. Sin embargo al programar actividades complejas, no se puede establecer las relaciones de precedencia. Por lo que se desarrolló el método PERT en el cual se presentan las actividades, las relaciones de precedencia y la duración esperada de las actividades. En el diagrama de red cada actividad está representada por una flecha, se establece el inicio y el fin de cada actividad por un círculo llamado nodo. Por medio de los arcos y nodos se concatenan las actividades, obteniendo un diagrama de red (Pilar, 2012).

2.6.7. Optimización multiobjetivo (método de análisis jerárquico)

Con esta herramienta se busca objetivar el subjetivo proceso de decisión, terminando con la decisión óptima en el abstracto sentido matemático. Diferente a la optimización

tradicional por lo que se busca optimizar un vector por medio de soluciones que satisfacen en grado y forma diferentes objetivos. Se plantean soluciones viables caracterizadas por uno de los objetivos en el cual se muestran las soluciones dominantes y dominadas. Una solución es dominante cuando, para mejorarla se empeora otro objetivo en función del objetivo requerido. Para encontrar las soluciones se puede utilizar técnicas que generan un conjunto de soluciones no dominadas, técnicas que incorporan las preferencias a priori de los decisores, técnicas que se basan en procedimientos de prueba y error para alcanzar la solución de mejor compromiso y técnicas basadas en distancias (Pilar, 2012).

2.6.8. Lógica difusa

Al clasificar cosa o elementos se generan dudas, cuando se están bordeando los límites de esas clasificaciones. Debido a que un elemento o bien pertenece a un conjunto, o bien no pertenece a él. Por lo que se para establecer límites se utilizan números difusos los cuales son subjetivos e imprecisos, manejan una incertidumbre cuya naturaleza es diferente de la incertidumbre de origen. Para comprender la utilización de esta herramienta, durante una clase se pidió definir un hombre bajo y un hombre alto en términos de metros fijando límites, se establecieron los límites entre 1,60m - 1,80m, pero al clasificar un hombre que mide 1,75m se lo puede considerar entre los dos límites debido a que se crea una situación de pertenencia parcial, que puede seguir cualquier ley (Pilar, 2012).

Tabla 5 Resumen de herramientas

Herramientas	Descripción
Consulta a expertos en el sector	Selecciona un grupo de expertos, se les consulta su opinión sobre asuntos específicos. Las opiniones son captadas en diferentes rondas para llegar a un consenso sobre qué decisión tomar.
Modelos de riesgo	Se utiliza la estabilidad estadística para eventos que pueden ser cuantificados. En el caso de no poder utilizar la estabilidad estadística se recurre a realizar una aproximación del riesgo para reducir la incertidumbre asociada a dicho evento.
Modelos de decisión	Maximax considera como mejor decisión aquella que proporciona el mayor de los beneficios máximos. Maximin es un criterio conservador evalúa las peores consecuencias, de la lista de las peores se elige la menos mala.

Modelos de optimización	Sirven para maximizar un beneficio, o minimizar un costo, por medio de restricciones, tienen forma de inecuaciones, todo esto en función de las variables de la decisión.
Programación lineal	Utiliza un sistema de ecuaciones lineales con igual número de incógnitas y ecuaciones para obtener una única respuesta. Las soluciones se las puede obtener de forma algorítmica y no algorítmica.
Planificación y control de procesos	Método PERT sirve para planificar proyectos en los que se necesita coordinar un gran número de actividades con su respectiva duración. Diagrama de red es una forma gráfica para ver la ruta crítica del proyecto, las dependencias y las tareas.
Optimización multiobjetivo	Busca resolver de manera objetiva la subjetiva tarea de tomar decisiones, se vale de un abstracto sentido matemático. Se busca optimizar un vector por medio de soluciones dominantes y dominadas.
Lógica difusa	Se basa en lo relativo de lo observado como posición diferencial. Este tipo de lógica toma dos valores aleatorios, pero contextualizados y referidos entre sí para establecer un punto de comparación.

Elaboración: Propia

3. METODOLOGÍA

3.1 Naturaleza de la investigación

La investigación tendrá un enfoque de carácter cuantitativo, el cual es un proceso sistemático y ordenado que se lleva a cabo siguiendo determinados pasos, cada etapa precede a la siguiente y no podemos eludir pasos. El orden de los pasos es riguroso sin embargo se los puede redefinir si es necesario. Una investigación parte de la necesidad de medir o estimar fenómenos o problemas, por lo que se plantea un problema delimitado del cual se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura para construir una perspectiva teórica. De las preguntas se determinan variables y se miden en un determinado contexto por medio de procedimientos estandarizados y aceptados por la comunidad científica (Hernández Sampieri, 2014).

Por lo que se logra proyectar un proceso de acuerdo a una estructura lógica de decisiones y con una estrategia que orienta el diseño y la obtención de respuestas a los problemas de indagación propuestos, se los analiza mediante mediciones utilizando métodos estadísticos y se extraen conclusiones respecto al problema (Monje Álvarez, 2011). Esta investigación debe ser lo más objetiva posible debido a que el investigador no debe afectar la medición por sus creencias, deseos o tendencias que pueden influir en los resultados de la investigación. Debido a que se generalizan los resultados para que puedan ser replicados y se pueda realizar una demostración de teorías (Hernández Sampieri, 2014).

3.2 Alcance de la investigación

El propósito del investigador es detallar cómo son (fenómenos, situaciones, contextos y sucesos) y como se manifiestan, por lo que el alcance de la investigación será de carácter descriptivo el cual según Sampieri (2014) "busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis".

En este caso se va a obtener información para conocer los aspectos sobre los estilos de toma de decisiones, posteriormente se medirá la información recabada de manera independiente lo cual ayudará a comprender el problema de investigación.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación experimental según Creswell (2013) llama “a los experimentos estudios de intervención, porque un investigador genera una situación para tratar de explicar cómo afecta a quienes participan en ella o no participan”. En cuanto la investigación no experimental observa los fenómenos tal como se dan en su entorno natural, para analizarlos.

Para el presente estudio se utilizará el diseño de investigación experimental transversal descriptivo, porque no se manipularán variables deliberadamente, no se realizará un experimento para observar las consecuencias, se recolectaran datos por una sola ocasión en cada empresa. Es decir, no se alteran las variables ni los escenarios para analizar que estilo tienen los gerentes para tomar decisiones. Es descriptivo porque se buscó un grupo de empresas que estén registradas en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme para establecer cuáles son los estilos de toma de decisión en las PYMES del Sector Gráfico (Hernández Sampieri, 2014).

3.4 Herramientas de recolección de datos

La obtención de información será ser de origen primario o secundario. Según Malhotra (2008) “los datos primarios son aquellos que se reúnen con el propósito específico de abordar el problema que se enfrenta y los datos secundarios son aquellos que ya fueron reunidos para propósitos diferentes al problema”.

La información recabada que permitió realizar la presente investigación se la obtuvo de fuentes primarias y secundarias. En el caso de las fuentes secundarias éstas comprenden estudios y análisis realizados por medio de investigaciones académicas, encuestas, tesis, datos publicados por el INEC, entre otras.

Los datos primarios fueron obtenidos por medio de la aplicación de una encuesta dirigida a los gerentes de las PYMES del sector gráfico de la provincia de Pichincha.

3.4.1 Herramienta de medición

Para cumplir con los objetivos de la investigación se utilizó una encuesta denominada GDMS **véase Anexo 1** que fue diseñada por Scott y Bruce (1995) para medir el estilo de toma de decisiones. Spicer y Sadler (2005) realizaron una investigación en dos escuelas de negocios en Reino Unido utilizando esta encuesta para examinar las propiedades

psicométricas. En Australia se realizó un estudio para establecer los estilos de liderazgo y estilos de toma de decisiones por parte de los maestros en seis distritos escolares de Indonesia, el estudio fue realizado por la escuela de negocios de la universidad de James Cook de Australia (Hariri, Monypenny, & Prideaux, 2014). La validación del instrumento se la realizo mediante 55 encuestas piloto. Esta encuesta está elaborada en base a tres secciones para resolver el problema de la investigación y una cuarta sección la cual es parte del Proyecto de investigación macro **véase Anexo 2**.

I.- Información Socio-Demográfica: Se obtendrán datos como el género del encuestado, la edad, sector al cual pertenece su organización, número de empleados, años de experiencia del gerente y el nivel de formación.

II.- Preguntas GDMS: Esta sección es la más importante de la encuesta, ya que nos ayuda a establecer cuál es el estilo de toma de decisión del encuestado. Consta de 5 preguntas cerradas por cada estilo de toma de decisiones **véase Anexo 2** en el cual encontramos a que estilo pertenece cada pregunta de la sección 9.

III.- Practicas organizacionales: Vamos a conocer que prácticas organizacionales usan los gerentes al momento de tomar decisiones, consta de 2 preguntas, la primera es abierta en la cual se conocerá cuáles son las herramientas que utilizan para tomar decisiones, en la segunda pregunta se enlistan herramientas para conocer cuál es la frecuencia en las que se las utiliza.

3.4.2 Población y Muestra

Según Fracica (1988) la población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Según Jany (1994) “la población es vista como la totalidad de elementos que tienen características similares sobre las que se va a hacer inferencia”. Kinnear y Taylor (1993) el marco muestral hace referencia a la fuente de donde se extraerán los elementos para el muestreo y estudio. Se considera como población 102 empresas que están dentro del CIU 17 y 18.1.

Para la obtención de la muestra se considera un 95% de confianza y un 7% de error, obteniendo el siguiente resultado:

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq}$$

Z= 1.95 porcentaje de confiabilidad

N=102
p=0.5
q=0.5
e=7%

$$n = \frac{102 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.07^2(102 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = \frac{97.9608}{0.4949 + 0.9604}$$
$$n = \frac{97.9608}{1.4553}$$
$$n = 67.313131$$

El número de gerentes a encuestar es de 67.

3.5 Herramientas de análisis de información

Mediante la aplicación del cuestionario GDMS en el cual se maneja una escala de Likert, la cual se utiliza hoy en día para medir actitudes y conocer el grado de satisfacción ante las afirmaciones propuestas. La escala de Likert para esta investigación será de 5 puntos (1 = poco frecuente/nunca, 5 = muy frecuente/siempre). Para conocer la puntuación total de cada estilo se suman las puntuaciones de cada ítem y se logra la calificación final, en algunos casos la adición es una sumatoria, en otras ocasiones una multiplicación, un promedio o según se haya desarrollado el instrumento (Hernández Sampieri, 2014).

Hay diversos programas para analizar datos como SPSS, Minitab, STATS, SAS, entre otros., su funcionamiento es muy similar debido a que permiten analizar descriptivamente los datos por variables, evaluar la confiabilidad y validez lograda por el instrumento de medición, si fuere el caso analizar mediante pruebas estadísticas de hipótesis planteadas y preparar los resultados mediante tablas, gráficas, figuras, cuadros, entre otros (Hernández, 2014). Se utilizara el programa SPSS para el procesamiento de datos mediante la escala de Likert para conocer la puntuación de cada estilo de toma de decisión.

Posteriormente basándose en la información proporcionada por las encuestas se utilizará la estadística descriptiva para procesar la información obtenida, por medio de la distribución de frecuencias y representaciones gráficas, las medidas de tendencia central y las pruebas estadísticas (Bernal Torres, 2010). Las principales medidas de tendencia central son: la

moda, es la categoría que ocurre con mayor frecuencia; la mediana, divide la distribución por la mitad para mostrar la posición intermedia; la media, es el promedio aritmético de una distribución (Hernández Sampieri, 2014).

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para cumplir con los objetivos de la investigación, se tabuló la información que se obtuvo. Por medio del software IBM SPSS STATISTICS se analizaron los resultados obtenidos de la encuesta GDMS, para determinar cuál es el estilo de toma de decisiones que predomina por parte de los gerentes de la PYMES del sector gráfico de la provincia de Pichincha.

4.1 Estilos de toma decisiones

4.1.1 Datos demográficos

Una vez realizada la validación del cuestionario GDMS por medio del Alfa de Cronbach, procedemos a realizar la descripción del CIUU C17 y C18.1.

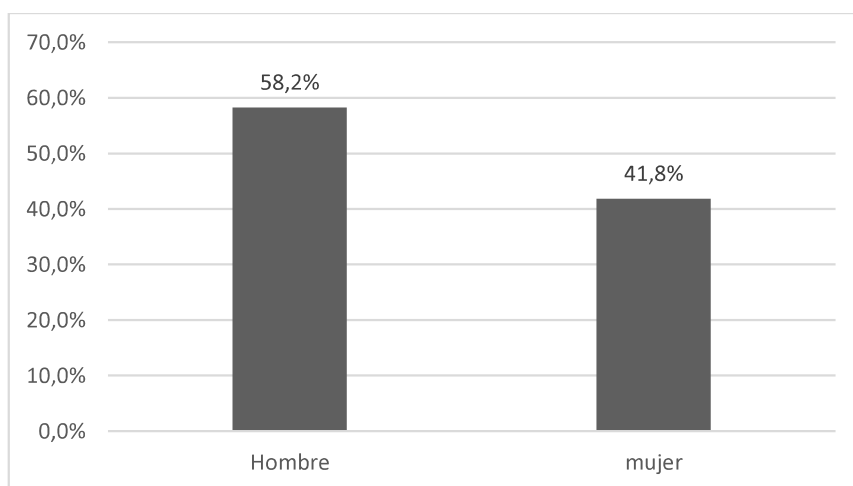


Figura 9 Género
Elaborado: El autor

La muestra fue de 67 empresas, de las cuales encontramos que 39 gerentes encuestados son del género masculino y 28 son femenino.

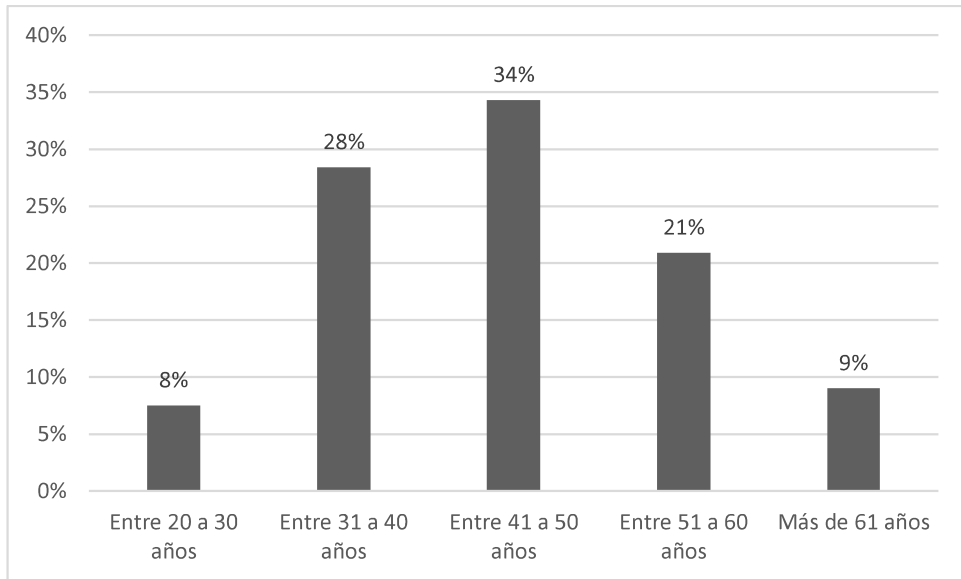


Figura 10 Edad
Elaborado: El autor

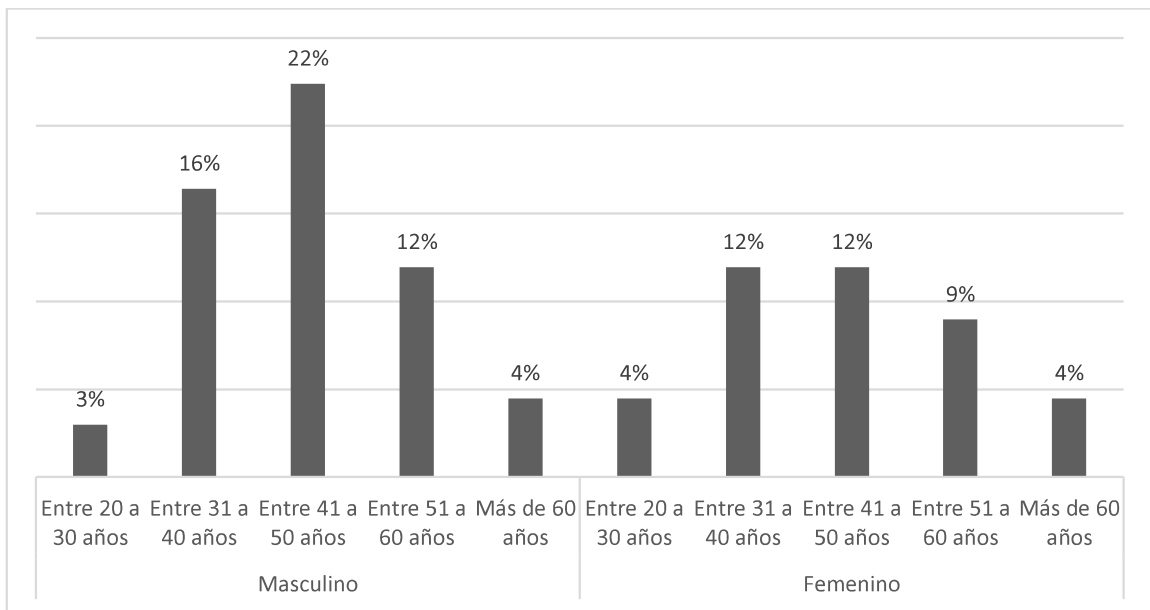


Figura 11 Edad de los gerentes por género
Elaborado por: El autor

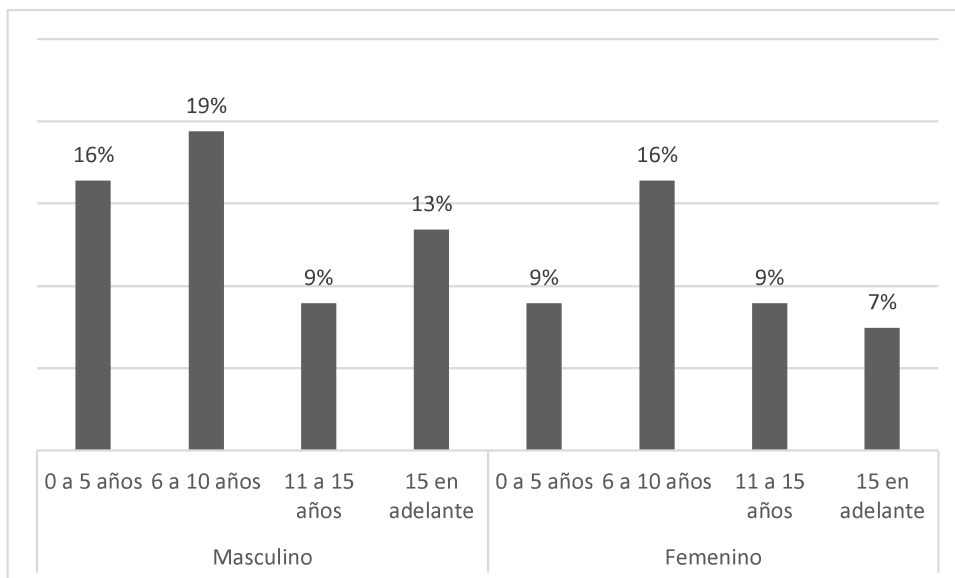


Figura 12 Años de experiencia como gerentes por género
Elaborado por: El autor

La mayoría de los gerentes de ambos géneros con edades comprendidas entre 41 a 50 años y con 6 a 10 años de experiencia como gerentes predominan.

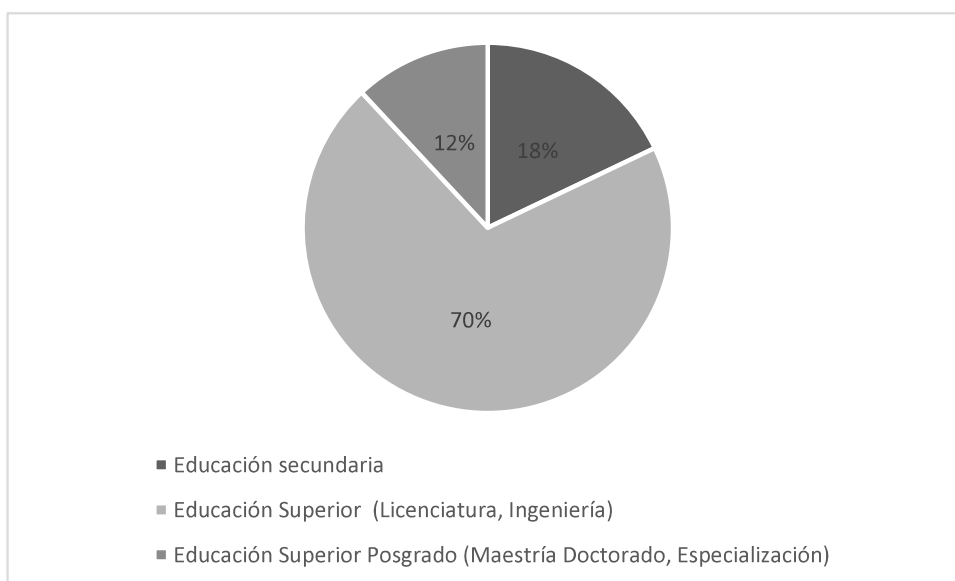


Figura 13 Instrucción académica
Elaborado por: El autor

El nivel de instrucción académica que tienen los gerentes, con más del 82% representa a estudios de pregrado y postgrado. En el caso de la educación secundaria tenemos 12 gerentes, de los cuales 10 tienen más de 40 años.

4.1.2 Estilos de toma de decisión GDMS

Tabla 6 Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,784	25

Fuente: El autor

El alfa de Cronbach es un coeficiente que nos ayuda a medir la confiabilidad de una escala de medida, en este caso la escala de Likert. Se obtuvo el 0,784 lo que demuestra la fiabilidad de la escala, la cual es aceptable.

Tabla 7 Estadística de cada ítem si se ha suprimido

	Media de escala	Varianza de escala	Alfa de Cronbach
1. ¿Cuándo usted toma decisiones, tiende a confiar en su intuición?	70,93	99,343	0,767
2. Rara vez toma decisiones importantes sin consultar a otras personas	71,22	109,267	0,795
3. ¿Cuándo toma decisiones, es más importante para usted sentir que la decisión es correcta más que tener una razón racional para tomarla?	70,73	104,957	0,786
4. Usted revisa dos veces las fuentes de información para estar seguro de que posee información real antes de tomar una decisión	69,69	113,521	0,796
5. Usted usa el consejo de otras personas para tomar decisiones importantes	70,24	103,548	0,774
6. Usted pospone tomar decisiones porque pensar en ellas le hace sentir incómodo	71,97	104,242	0,779
7. Usted toma decisiones de una forma lógica y sistemática	69,82	110,634	0,790

8. ¿Cuándo Usted toma decisiones hace de forma intuitiva? Tal y cómo lo siente en ese momento.	71,58	97,823	0,763
9. Usted generalmente toma decisiones sin pensar/sin analizar	72,51	104,193	0,772
10. A usted le gusta que alguien lo guíe en la dirección correcta cuando se enfrenta a decisiones importantes	70,82	100,483	0,769
11. Su proceso de toma de decisiones requiere de una cuidadosa reflexión	69,82	112,270	0,792
12. ¿Cuándo toma decisiones, Usted confía en sus sentimientos y reacciones internas?	70,94	102,178	0,775
13. ¿Cuándo toma una decisión, Usted considera varias opciones en términos de un objetivo específico?	69,93	110,706	0,791
14. Usted evita tomar decisiones importantes hasta que existe presión sobre una decisión	71,72	97,146	0,765
15. Usted usualmente toma decisiones impulsivas	72,06	96,875	0,759
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)	71,28	104,994	0,780
17. Generalmente usted toma decisiones con las que se siente cómodo	70,40	104,153	0,781
18. Usualmente usted necesita la asistencia de otras personas para tomar decisiones importantes	70,94	100,390	0,769

19. Siempre que sea posible, Usted procura pospone una decisión	71,82	99,846	0,767
20. Usted con frecuencia toma decisiones en el calor del momento	72,00	100,424	0,765
21. Usualmente, usted posterga tomar decisiones importantes	72,18	100,846	0,767
22. Si tiene el apoyo de otras personas, es más fácil para usted el tomar decisiones importantes	70,52	99,829	0,769
23. Generalmente usted toma decisiones importantes en el último minuto	71,69	97,825	0,762
24. Usted toma decisiones rápidas	71,01	106,560	0,784
25. Usted usualmente tiene una base racional para tomar decisiones	69,82	108,664	0,783

Fuente: El autor

Al analizar los 25 ítems que componen la sección 2 de la encuesta con el alfa de Cronbach, se determina que la fiabilidad de la escala de Likert no mejora con la eliminación de algún ítem, debido a que mientras más homogéneos sean los ítems mayor será el valor de la consistencia interna para un número dado de ítems. Por lo que al eliminar el ítem 23 no disminuye significativamente el alfa de Cronbach se obtiene 0,762, al eliminar el ítem 4 aumenta el alfa de Cronbach a 0,796, lo cual no es significativo con respecto al alfa obtenido. Lo cual nos permite analizar, cual es el estilo de toma de decisión que predomina en el sector gráfico.

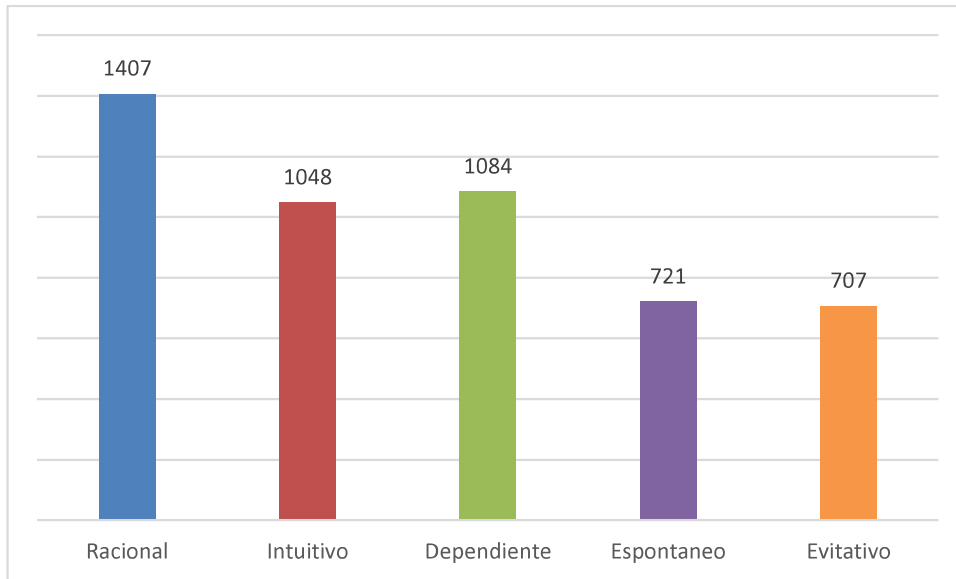


Figura 14 Estilo de toma de decisiones predominante
Elaborado por: El autor

Se procedió a sumar los datos recabados de cada estilo para determinar cuál es el estilo de toma de decisiones que predomina en los segmentos C17 y C18. El estilo racional con 1407, seguido por el estilo dependiente con 1084 y el estilo intuitivo con 1048 son los estilos de toma de decisión que predominan en el Sector Gráfico.

A continuación, se presenta el análisis de cada estilo de toma de decisión que forma parte del GDMS, esto permite establecer los estilos predominantes usados en la toma de decisiones en el sector gráfico.

Estilo Racional

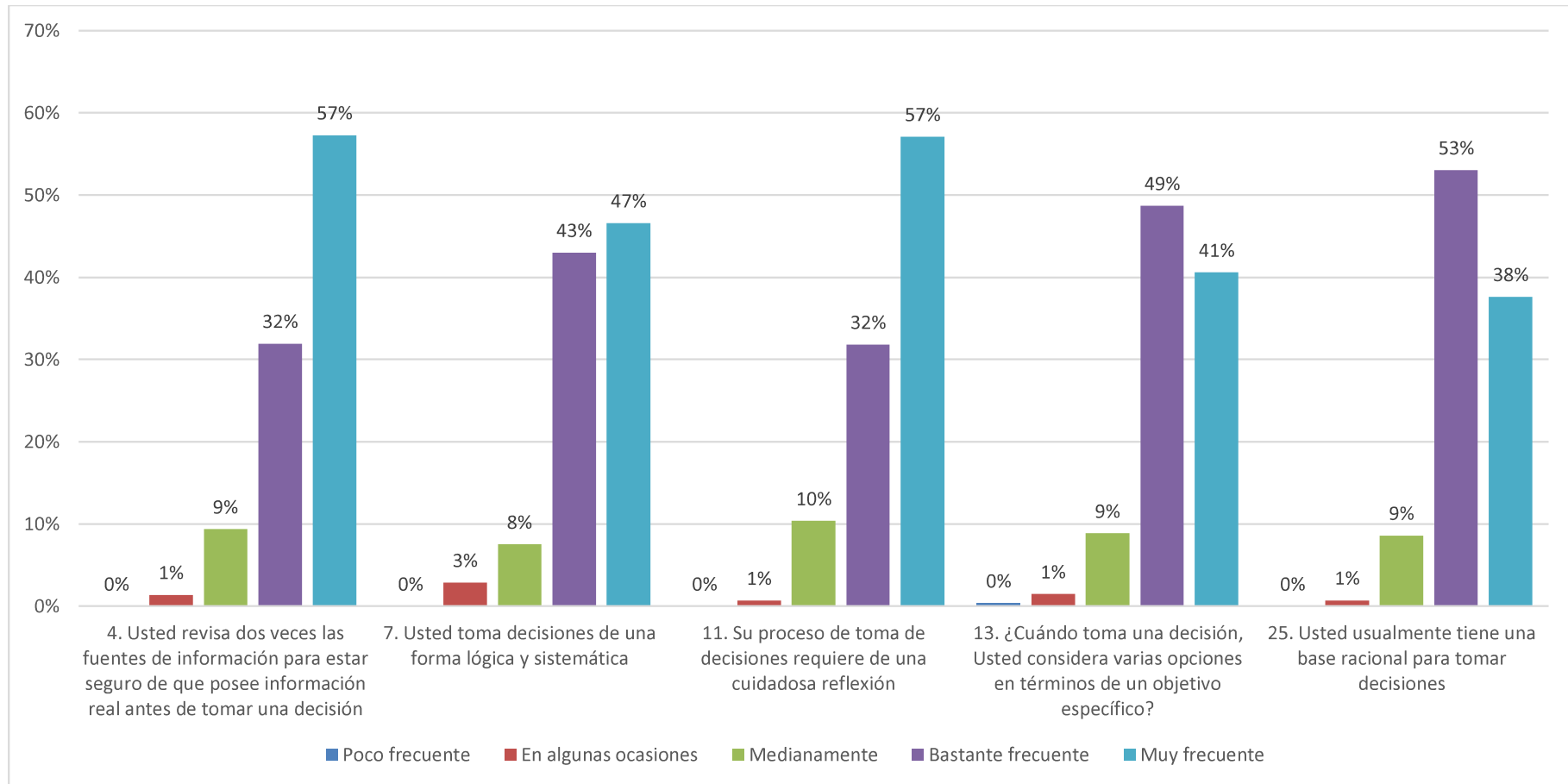


Figura 15 Preguntas del estilo de toma de decisiones racional
Elaborado por: El autor

En este estilo los gerentes responden, que muy frecuentemente toman decisiones de forma racional en tres de las cinco preguntas. Sin embargo en las dos preguntas restantes toman decisiones racionales bastante frecuente. Esto ratifica los resultados obtenidos en la figura 14, que el estilo Racional, es el primer estilo que predomina en el Sector Grafico.

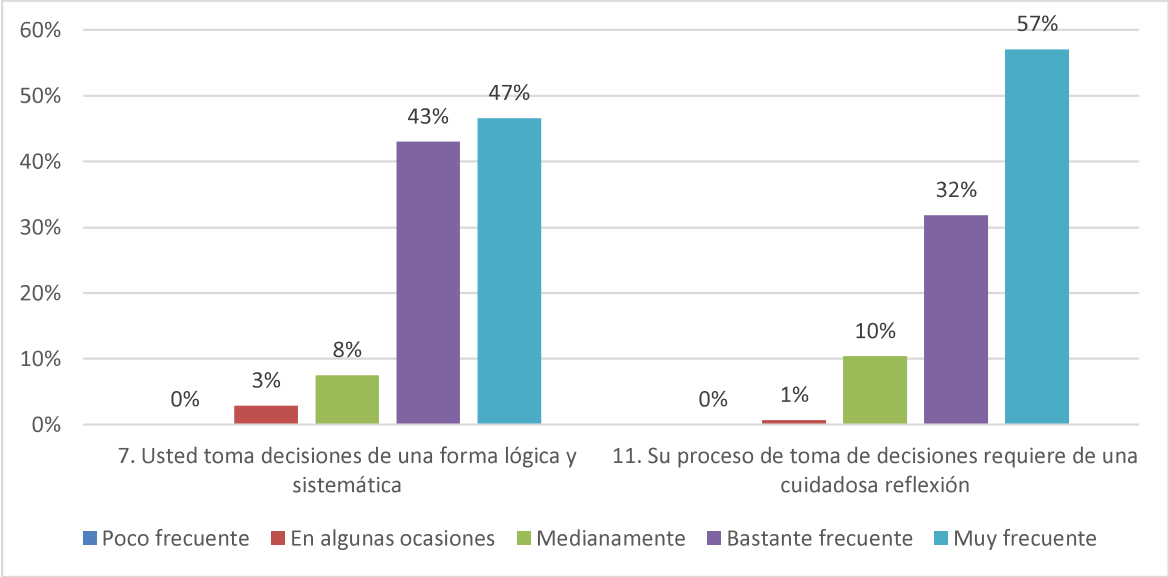


Figura 16 Pregunta 7 y 11 del estilo de toma de decisiones racional
Elaborado por: El autor

Al analizar las preguntas 7 y 11 que se asemejan más a la definición de toma de decisiones del estilo racional. En estas preguntas predominan las opiniones obtenidas de tomar decisiones bastante y muy frecuente de forma racional con más del 47%. En el caso de poco frecuente no se obtienen respuestas, por lo que llega a cero en la mayor parte de los casos. Se evidencia que los gerentes no toman decisiones sin realizar un análisis previo. Es decir, los gerentes identifican criterios importantes para establecer alternativas, soluciones posibles, calcular consecuencias y elegir la mejor opción.

Estilo Intuitivo

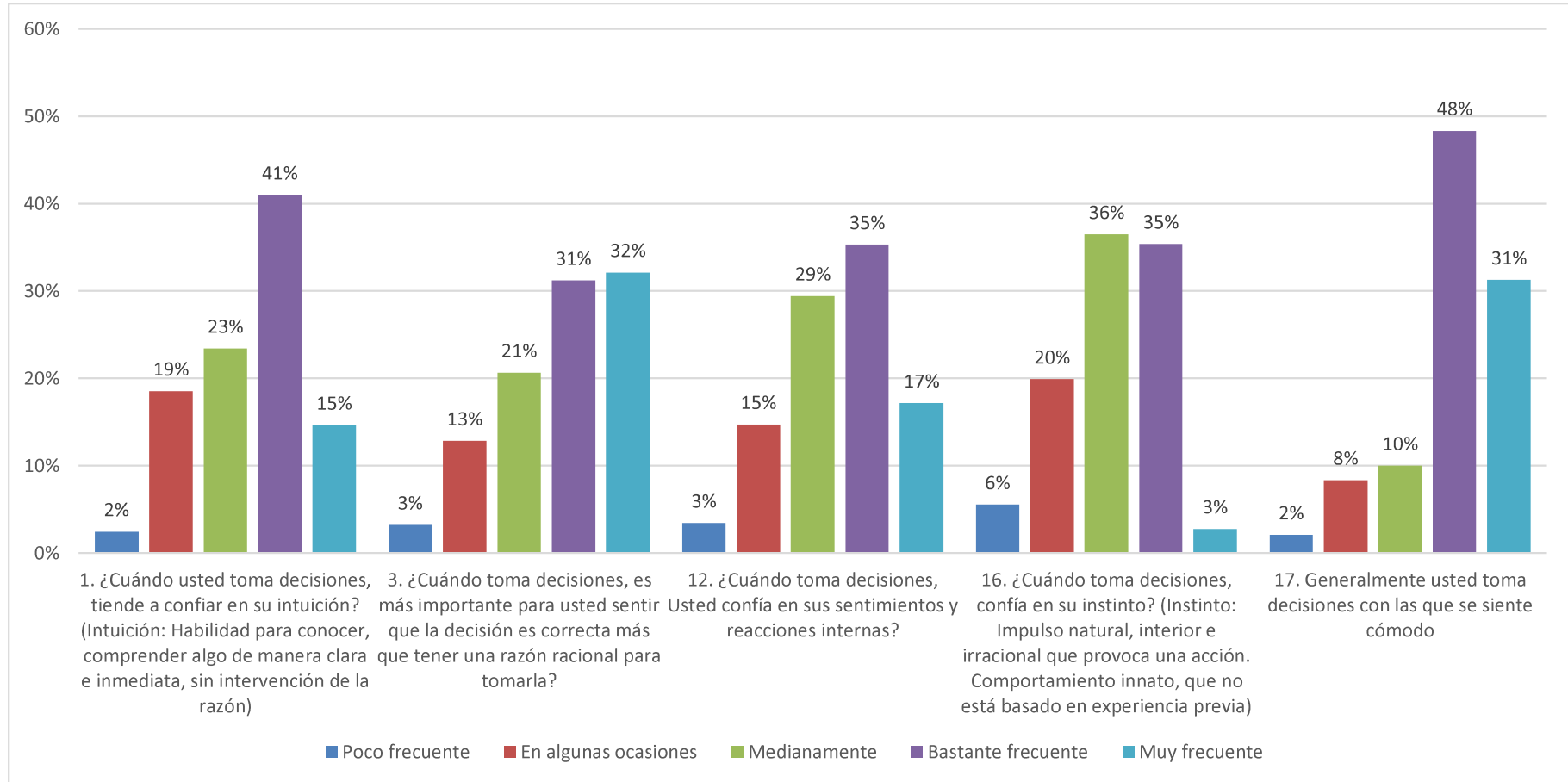


Figura 17 Preguntas del estilo de toma de decisiones intuitivo
Elaborado por: El autor

En este estilo de toma de decisiones intuitivo los gerentes responden, que bastante frecuente toman decisiones sin intervención de la razón basándose en el conocimiento, en sus corazonadas y sus sentimientos. El estilo intuitivo también forma parte de los estilos que predominan en la toma de decisiones del sector gráfico.

Para comprender mejor estos resultados se analizan las preguntas 3 y 16 que se asemejan más con la definición de estilo intuitivo.

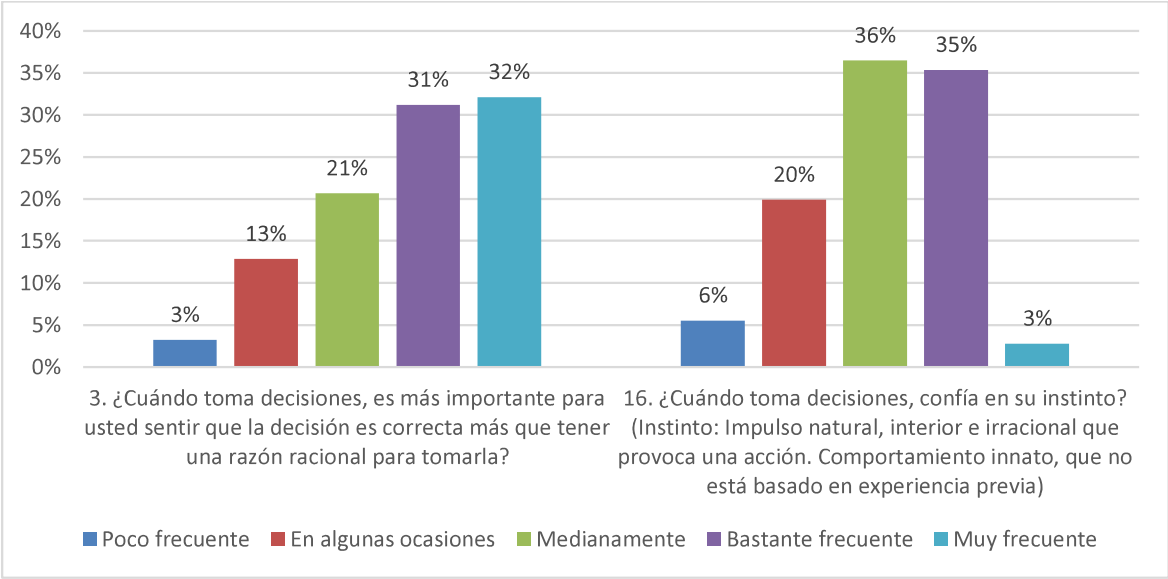


Figura 18 Pregunta 3 y 16 del estilo de toma de decisiones intuitivo
Elaborado por: El autor

En estas preguntas los resultados indican que menos de un tercio de los gerentes toman decisiones de forma intuitiva, en este grupo están gerentes que tienen estudios superior posgrado. Los gerentes que tienen estudios secundarios son los que más toman decisiones basándose en su intuición, sus sentimientos, reacciones internas y su instinto.

Estilo Dependiente

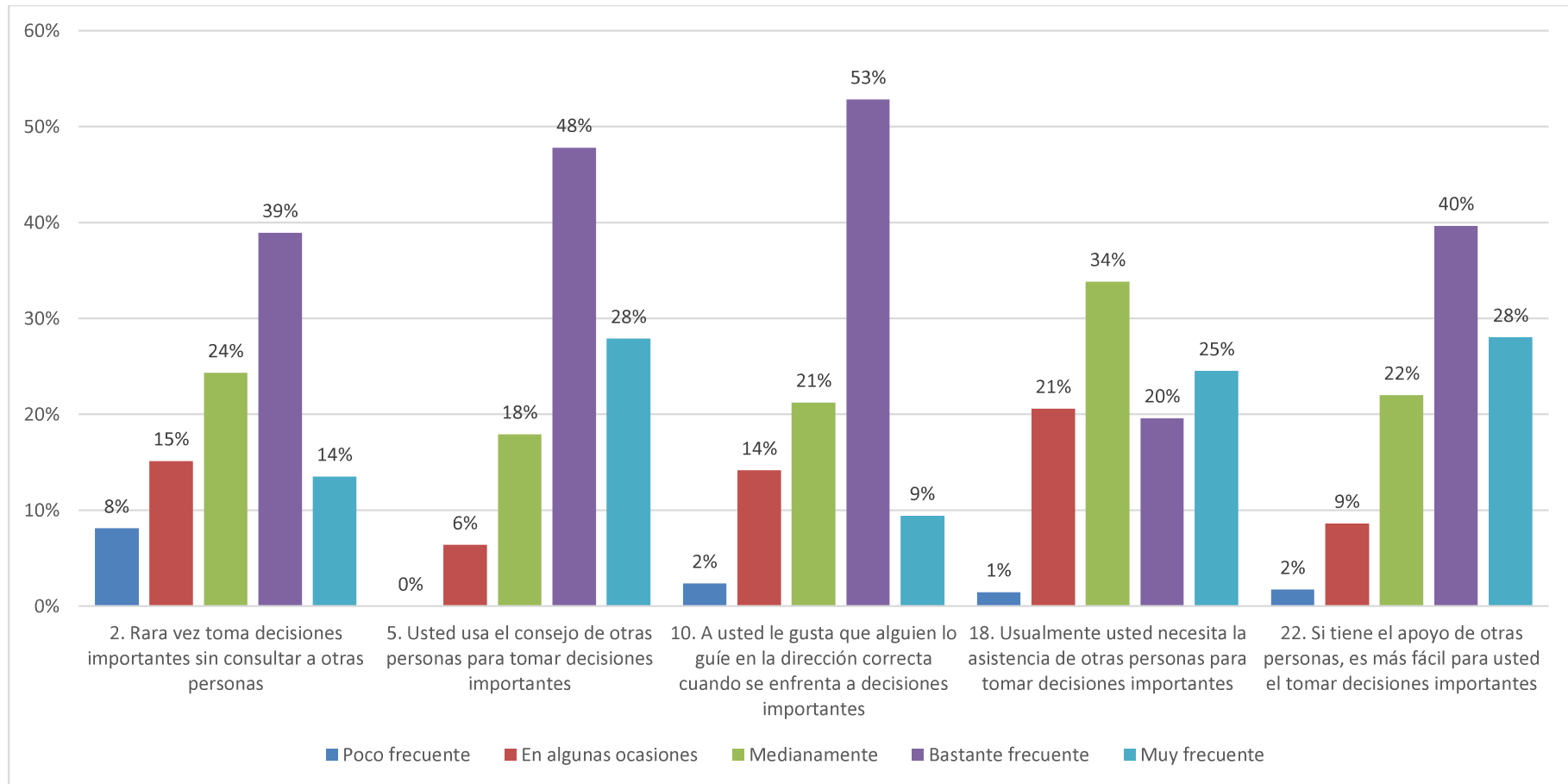


Figura 19 Preguntas del estilo de toma de decisiones dependiente
Elaborado por: El autor

En cuanto al estilo de toma de decisión dependiente, de forma general en cuatro de las cinco preguntas los gerentes bastante frecuente toman decisiones de manera dependiente. Los gerentes entre 0 y 10 años de experiencia, son los que más dependen de otras personas para tomar decisiones.

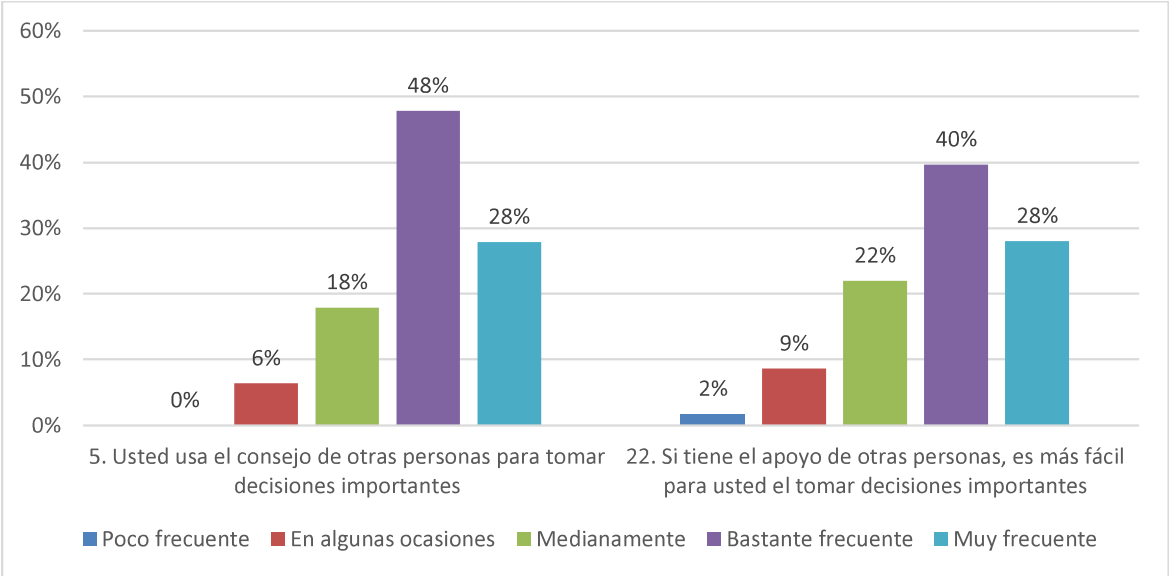


Figura 20 Pregunta 5 y 22 del estilo de toma de decisiones dependiente
Elaborado por: El autor

Para un análisis más concreto se analizan las preguntas 5 y 22, las cuales describen mejor el concepto de estilo dependiente. Las respuestas obtenidas en estas preguntas son similares, la mayor parte de los gerentes indico que toman decisiones bastante frecuente de forma dependiente. Es decir, para tomar una decisión se toman en cuenta las opiniones de otros, se busca el apoyo y se puede buscar aprobación para quedar bien. Este estilo es el segundo de los tres estilos que predominan en el sector gráfico.

Estilo Evitativo

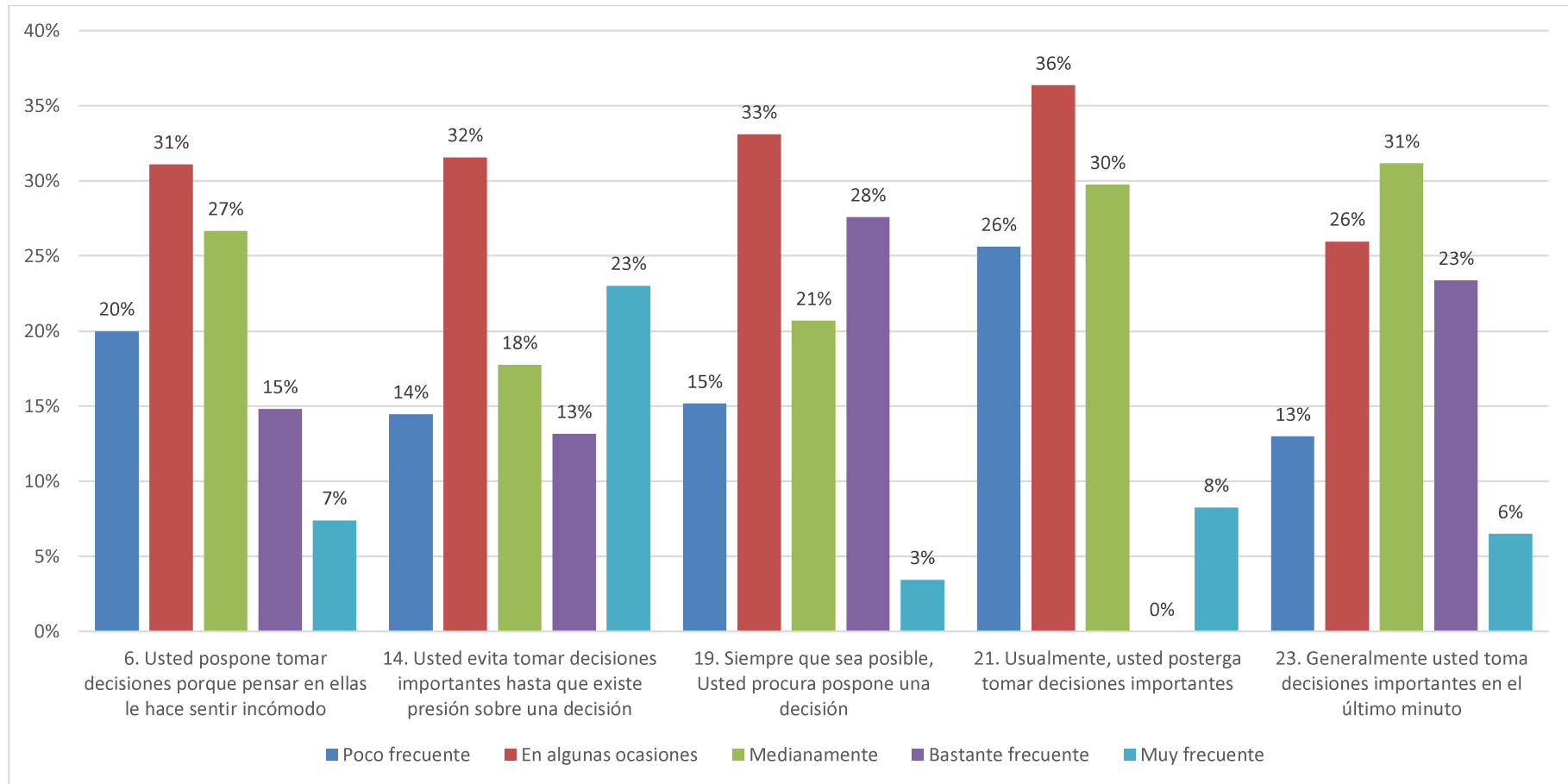


Figura 21 Preguntas del estilo de toma de decisiones evitativo
Elaborado por: El autor

En este estilo los gerentes mayormente responden que en algunas ocasiones toman decisiones basándose en este estilo. Esto se puede verificar en los resultados obtenidos en la figura 14, que el estilo Evitativo, es el último estilo de toma de decisiones al que los gerentes recurren.

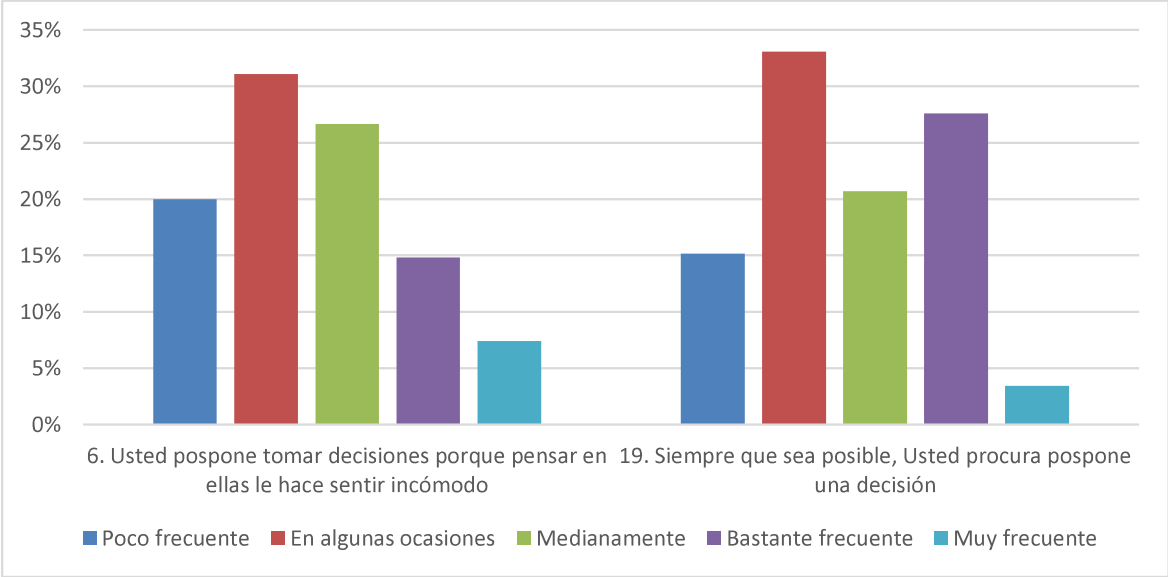


Figura 22 Pregunta 6 y 19 del estilo de toma de decisiones evitativo
Elaborado por: El autor

Para este estilo se analizan las preguntas 6 y 19 que se asemejan más a la definición de este estilo de toma de decisiones. Son muy pocos los gerentes que toman decisiones al último minuto, la gran mayoría en algunas ocasiones toma este tipo de decisiones. Es decir, los gerentes evitan posponer decisiones sean estas importantes o no y tomar decisiones cuando no disponen de mucho tiempo.

Estilo Espontaneo

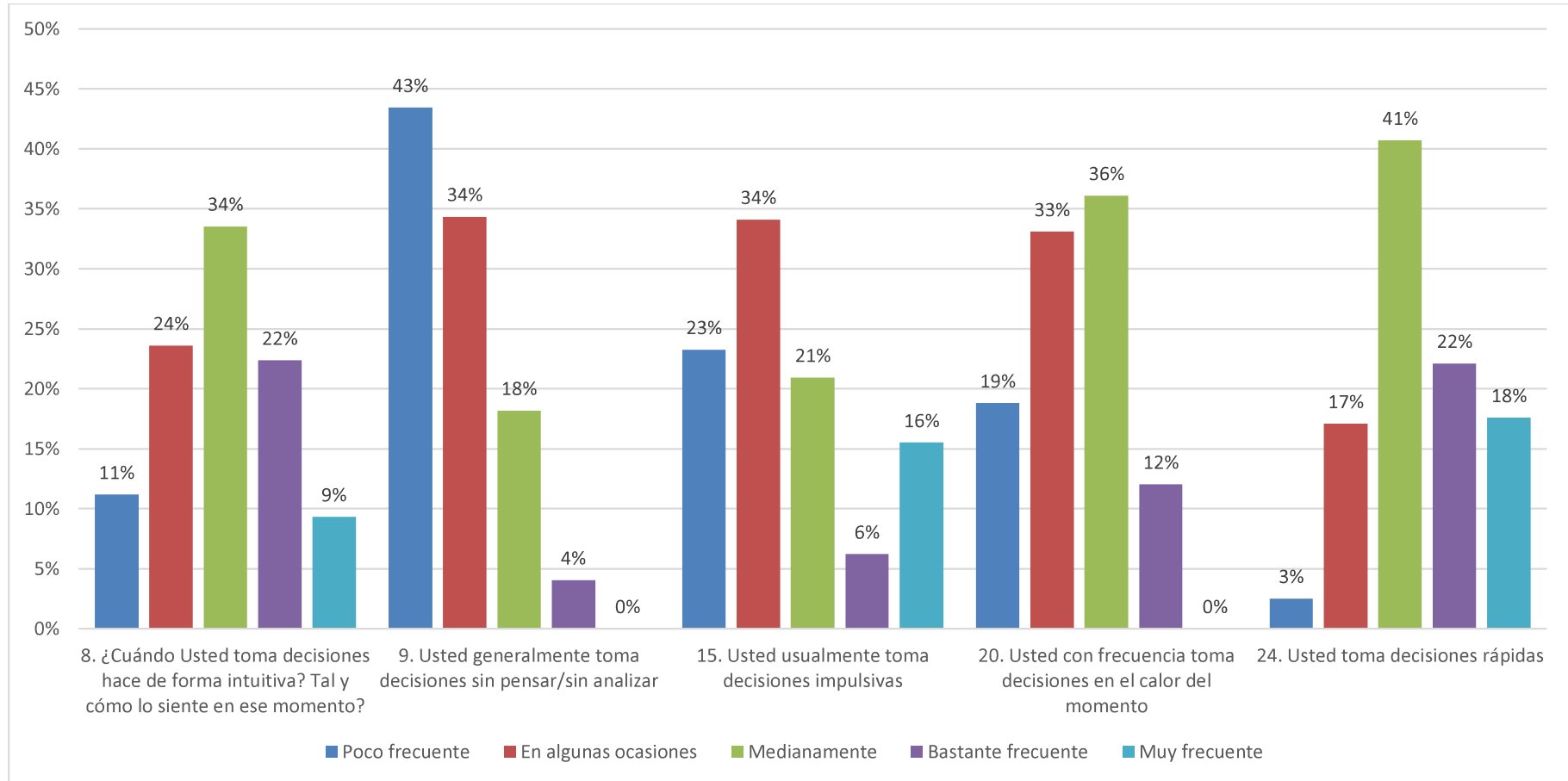


Figura 23 Preguntas del estilo de toma de decisiones espontaneo
Elaborado por: El autor

En este estilo de forma general, los gerentes en algunas ocasiones y medianamente toman decisiones de forma espontánea. Sin embargo en las preguntas 15 y 24 los gerentes toman decisiones rápidas e impulsivas. Para entender mejor estos resultados se analizan las preguntas 9 y 15.

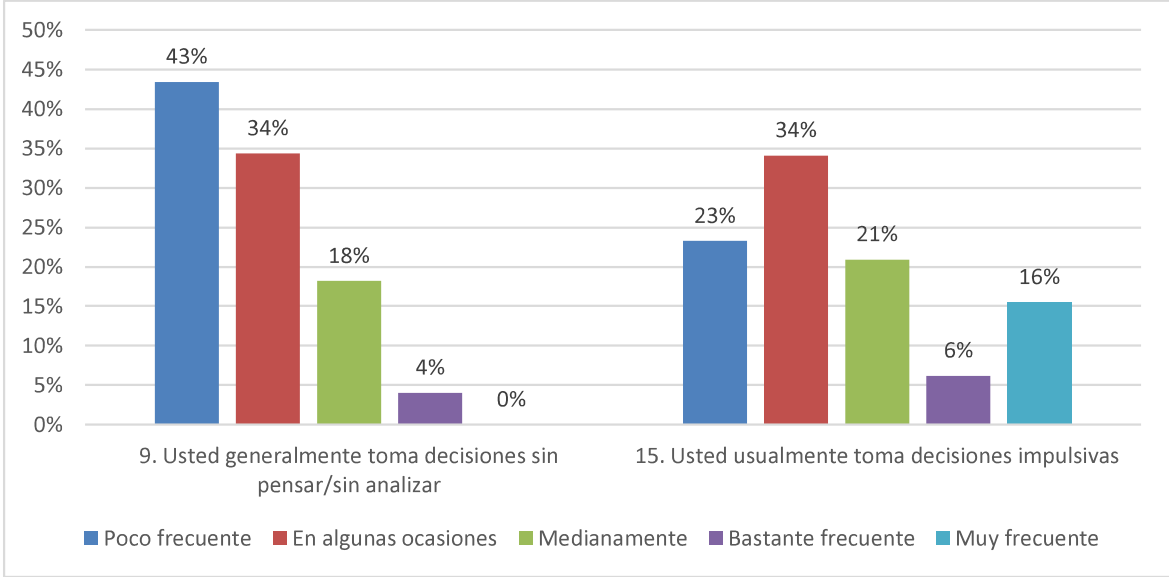


Figura 24 Pregunta 9 y 15 del estilo de toma de decisiones espontaneo
Elaborado por: El autor

Los resultados presentados en las dos preguntas difieren, debido a que en la pregunta 9 alrededor del 40% de los gerentes no toman decisiones de forma espontánea, mientras que en la pregunta 15 indicaron que en algunas ocasiones toman ese tipo de decisiones. Sin embargo el porcentaje de muy frecuente es mayor en la pregunta 15 por lo que existen factores en el entorno como la redacción del cuestionario que inciden en las respuestas de los gerentes.

4.1.3 Herramientas para toma de decisiones

Las herramientas que utilizan los gerentes para la toma de decisiones serán mostradas en esta sección. Para su respectivo análisis se realizaron cruces con las variables de sexo, nivel de formación y años de experiencia como gerente para mostrar las diferencias que existe en el uso de estas herramientas por parte de los gerentes.

Se utiliza la siguiente codificación para el nivel de formación:

- Educación primaria = 1
- Educación secundaria = 2
- Educación superior universitaria (licenciatura, ingeniería) = 3
- Educación superior posgrado (maestría, doctorado, especialización) = 4

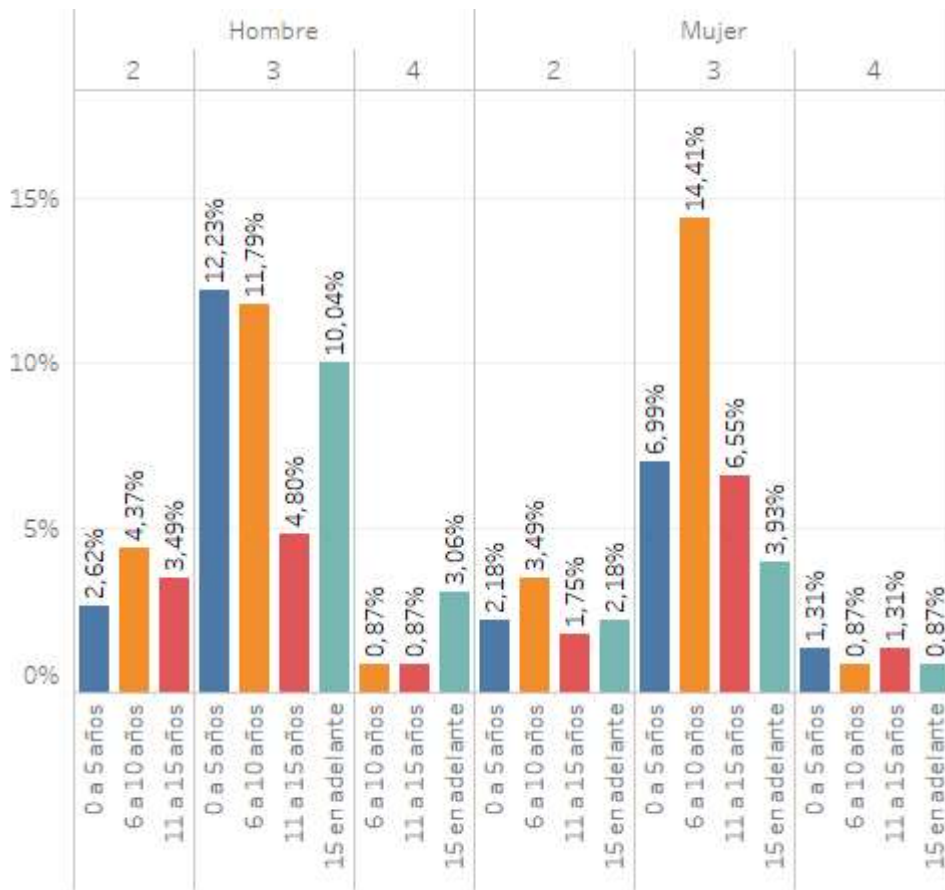


Figura 25 Uso de herramienta 1 Consulta de expertos en el sector
Elaboración: Propia

En la herramienta 1 tanto gerentes hombres como mujeres que poseen una formación académica superior universitaria, con experiencia como gerente entre 0 y 10 años buscan frecuentemente el consejo de expertos para tomar decisiones. Así mismo al tener un grado académico superior estos consultan ocasionalmente a otros. Sin embargo, al recopilar los datos aproximadamente un tercio de los gerentes afirmo que sus consultas las realizan a personas que no conocen del tema y a sus familiares. Por lo que esta herramienta va ligada al estilo dependiente. No por eso los demás estilos de toma de decisión no la pueden utilizar.

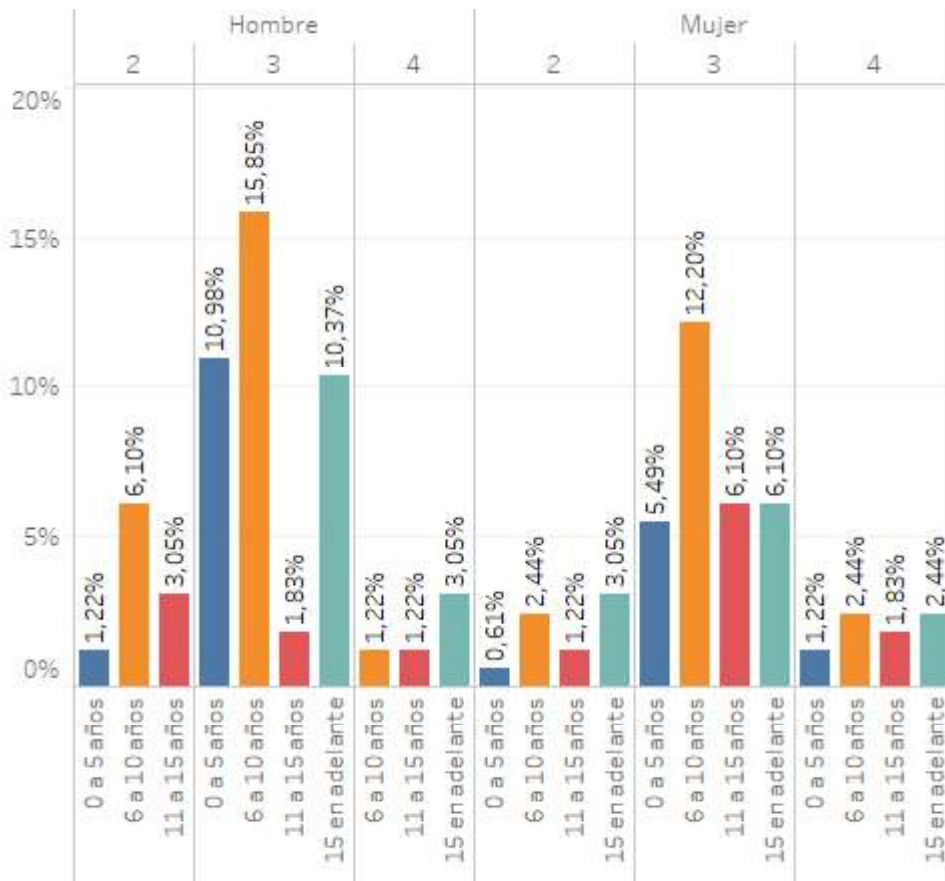


Figura 26 Uso de herramienta 2 Modelos de riesgo
Elaboración: Propia

Estos resultados muestran que los gerentes con estudios secundarios y superior posgrado no utilizan frecuentemente esta herramienta al tener menos de 5 años de experiencia como gerentes.

Los gerentes con estudios universitarios con 6 a 10 años de experiencia como gerentes utilizan frecuentemente esta herramienta para realizar aproximaciones de riesgo y les permita reducir la incertidumbre al tomar decisiones. Esto no se evidencia en los gerentes con más de 11 años de experiencia que tienden a utilizar rara vez esta herramienta.

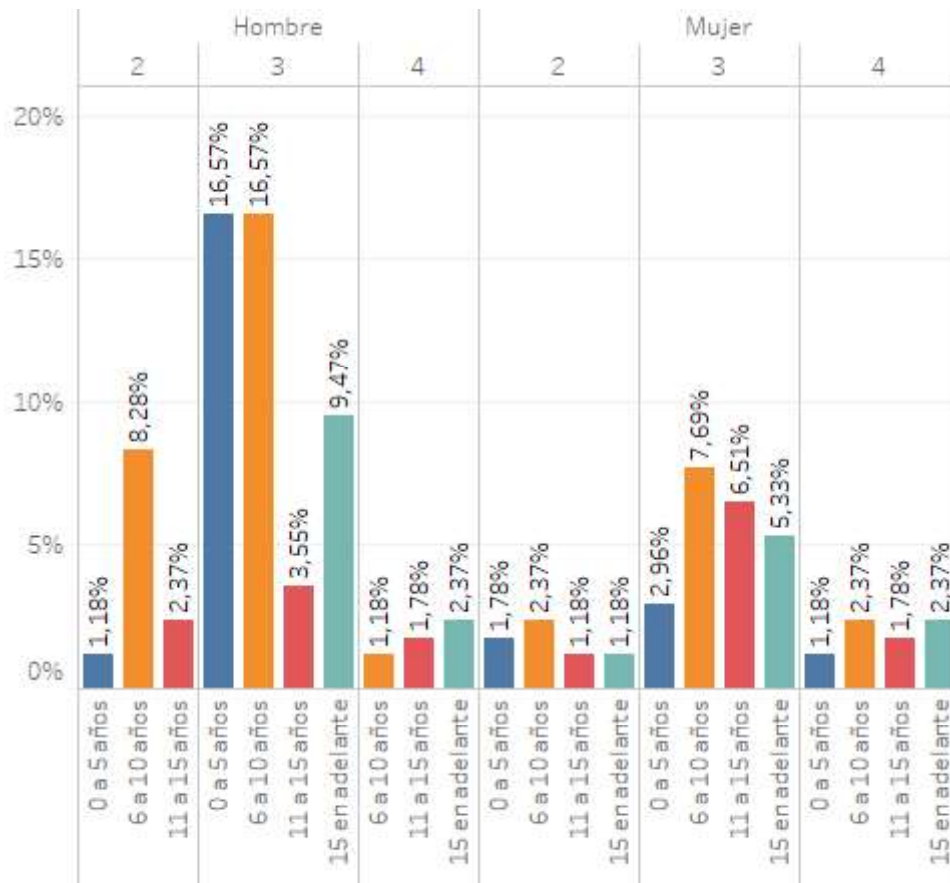


Figura 27 Uso de herramienta 3 Modelos de decisión (maximax, maximin)
Elaboración: Propia

Las mujeres en esta herramienta tienden a usar con menor frecuencia modelos de decisión, sin embargo, al tener estudios universitarios con experiencia entre 6 a 15 años utilizan este modelo medianamente. Además, los hombres al desempeñarse como gerentes utilizan modelos de decisión frecuentemente al tener menos de 10 años de experiencia.

Tanto hombres como mujeres, con estudios superior posgrado tienden a utilizar esta herramienta rara vez. Por lo que, estos resultados se aprecian de esta manera debido a que esta herramienta se está enseñando más en la actualidad que hace algunos años atrás. Esta herramienta se utiliza frecuentemente en el estilo racional-intuitivo.

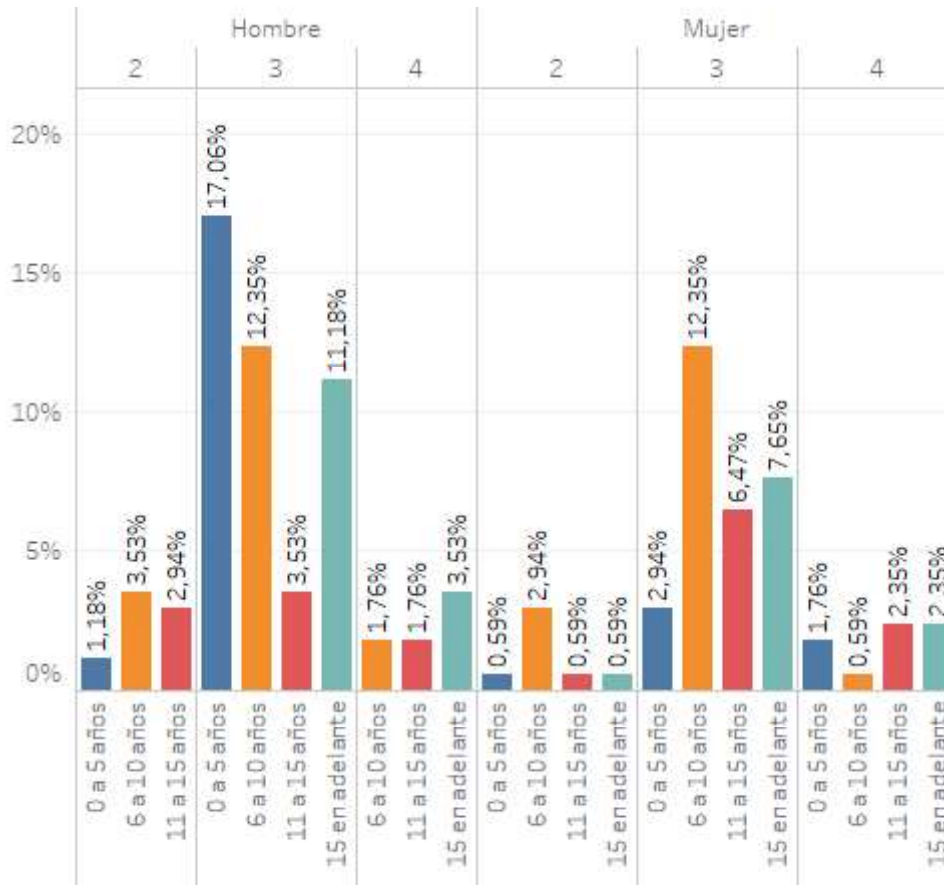


Figura 28 Uso de herramienta 4 Modelos de optimización
Elaboración: Propia

En esta herramienta, se aprecia que hombres y mujeres con 6 a 10 años de experiencia utilizan frecuentemente esta herramienta al tener estudios universitarios. Sin embargo, al tener estudios superior posgrado se deja de utilizar frecuentemente esta herramienta con los mismos años de experiencia. Esta herramienta también se utiliza mayormente con un estilo racional.

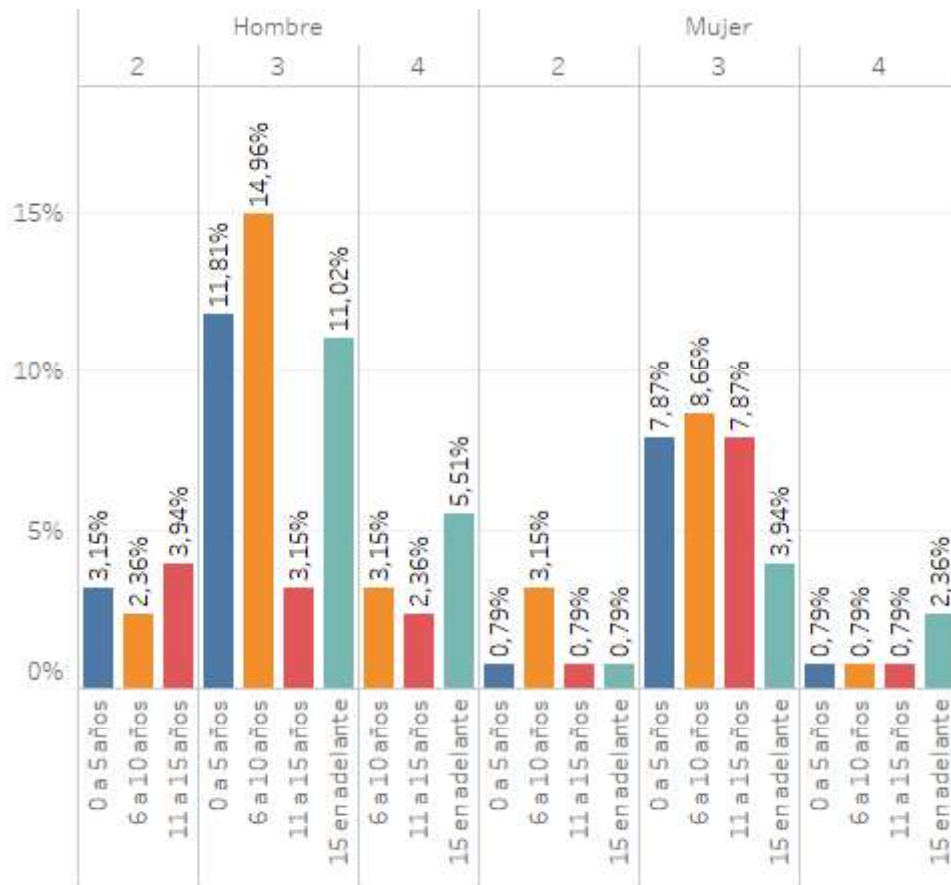


Figura 29 Uso de herramienta 5 Programación lineal
Elaboración: Propia

De forma general, los hombres y mujeres que tienen experiencia como gerentes menos de 10 años utilizan frecuentemente esta herramienta. Así mismo, al tener estudios de posgrado o equivalentes los gerentes con más de 15 años de experiencia utilizan esta herramienta. Esto se puede dar debido a que los gerentes con más de 15 años ya conocen el mercado y procuran establecer niveles de producción adecuados para su organización.

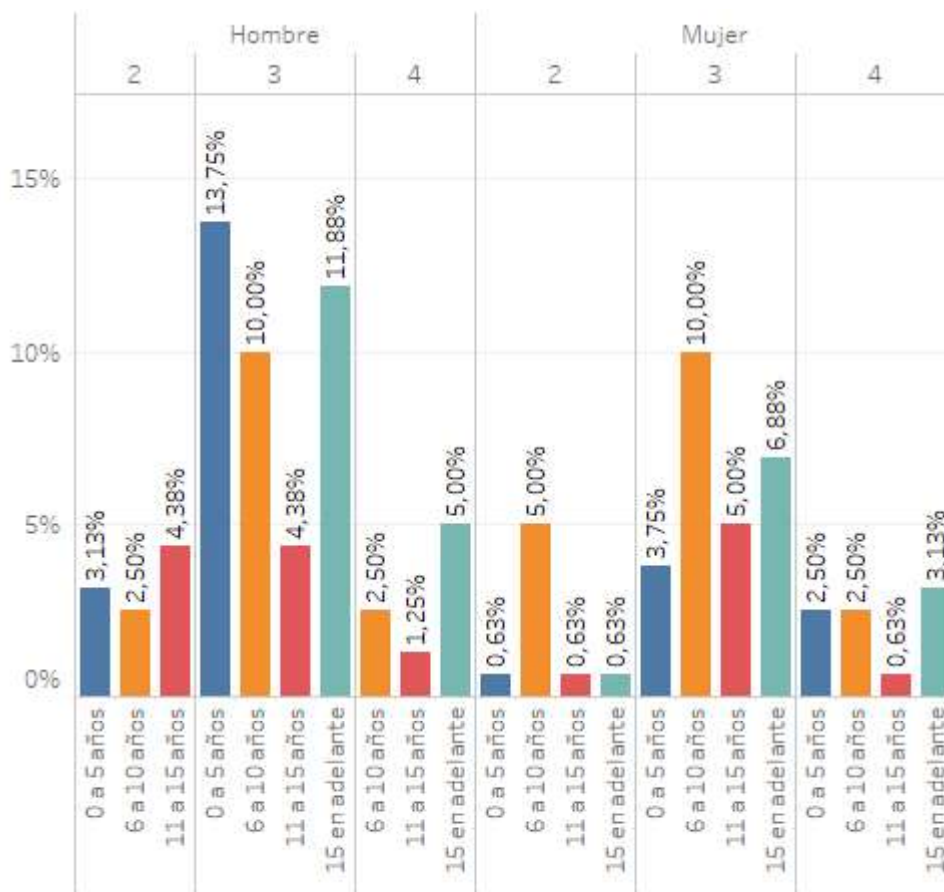


Figura 30 Uso de herramienta 6 Planificación y control de procesos (método PERT, diagrama de red)
Elaboración: Propia

Los gerentes con estudios universitarios en el caso de los hombres con menos de 5 años de experiencia y más de 15 años utilizan frecuentemente esta herramienta, debido a que esta herramienta se imparte con mayor frecuencia en las carreras universitarias. En el caso de las mujeres ellas utilizan esta herramienta frecuentemente al tener de experiencia como gerente de 6 a 10 años.

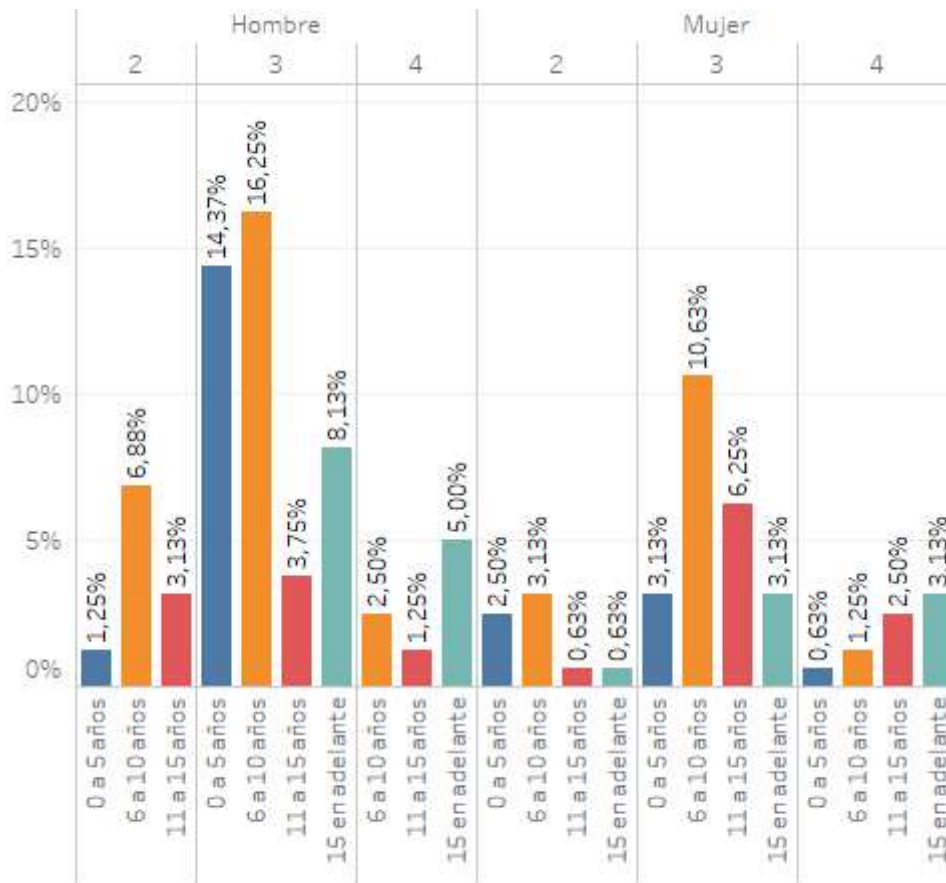


Figura 31 Uso de herramienta 7 Optimización multiobjetivo (método de análisis jerárquico)
Elaboración: Propia

Los hombres con experiencia como gerente menor a 10 años tienden a utilizar frecuentemente la optimización multiobjetivo para el proceso de toma de decisiones. Así como las mujeres que tienen de 6 a 10 años de experiencia con estudios universitarios utilizan frecuentemente esta herramienta. Al tener un posgrado los gerentes con más de 15 años de experiencia, utilizan más esta herramienta que los que recién se inician como gerentes.

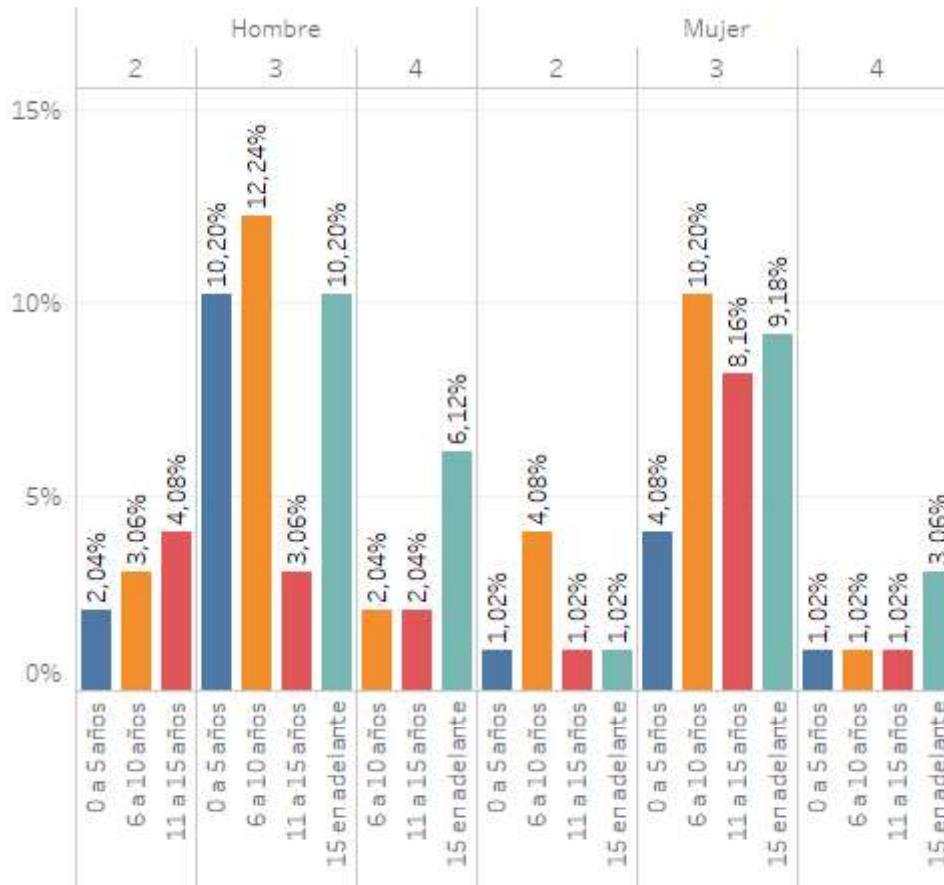


Figura 32 Uso de herramienta 8 Lógica difusa
Elaboración: Propia

De forma general, más de los dos tercios de los gerentes no conocían en que se basa la lógica difusa y como se la aplica en la toma de decisiones. Sin embargo, los resultados muestran que los gerentes que tienen experiencia entre 6 y 10 años, utilizan esta herramienta para tomar sus decisiones.

4.1.4 Comparación

Para cumplir con el tercer objetivo específico se procede a caracterizar a los estilos de toma de decisiones predominantes con su tendencia a utilizar herramientas para la toma de decisiones.

A continuación, se presenta una tabla con las características de cada estilo de toma de decisiones.

Tabla 8 Características de los estilos de toma de decisión

Estilo	Características	
Racional	Evaluación lógica de objetivos y alternativas	Desarrolla procesos estructurados
Dependiente	Busca consejo	Confía en la dirección y apoyo de otros
Intuitivo	Decisiones basadas en corazonadas	Decisiones basadas en sentimientos
Evitativo	Evade o pospone tomar decisiones	Incomodidad al tomar decisiones
Espontáneo	Decisiones rápidas	Impulsivo

Fuente: *Decision-making style: the development and assessment of a new measure* (Scott & Bruce, 1995)

Elaboración: Propia

Los estilos predominantes en el sector gráfico C17 y C18 son: estilo racional, estilo dependiente y estilo intuitivo. Los gerentes pueden tener más de un estilo de toma de decisiones, por lo que, se puede establecer que herramientas utilizan estas combinaciones.

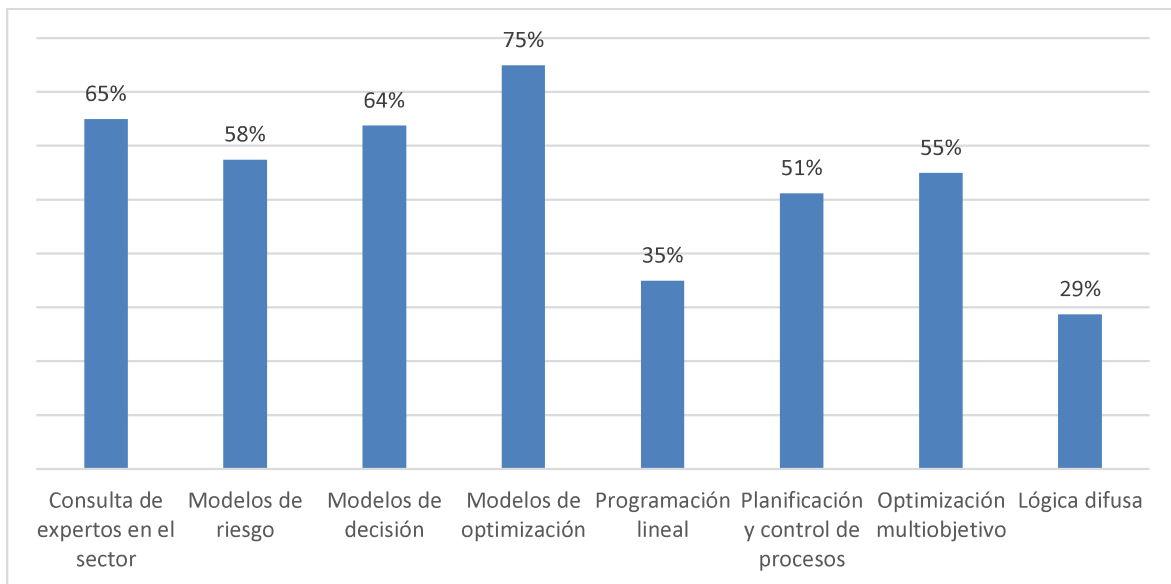


Figura 33. Herramientas utilizadas para la toma de decisiones por los gerentes del estilo racional

Elaboración: Propia

Los gerentes que toman decisiones de forma racional indican que utilizan la herramienta de modelos de optimización y modelos de decisión. Por lo cual se puede afirmar que estos

gerentes están alineados con la definición de estilo de toma de decisiones racional, ya que buscan establecer objetivos, plantean restricciones, buscan soluciones lógicas y estructuradas.

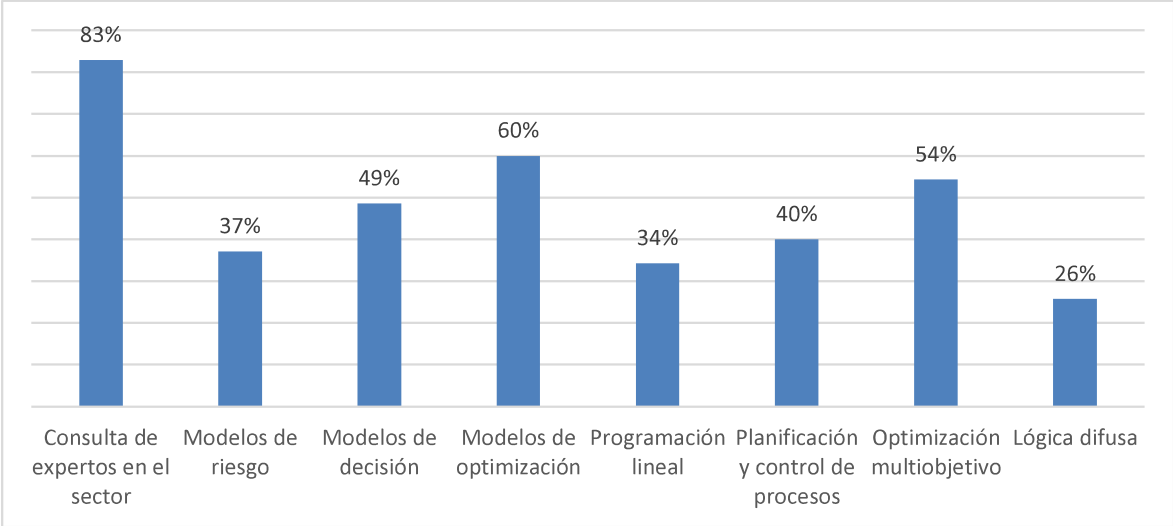


Figura 34. Herramientas utilizadas para la toma de decisiones por los gerentes del estilo racional-dependiente
Elaboración: Propia

Al presentar dos estilos de toma de decisión los gerentes utilizan con mayor frecuencia la consulta a expertos en el sector, sin dejar de lado los modelos de optimización. Este estilo se puede comparar con el modelo colaborador, ya que permite que otras personas ayuden a plantear propuestas para establecer metas y estrategias.

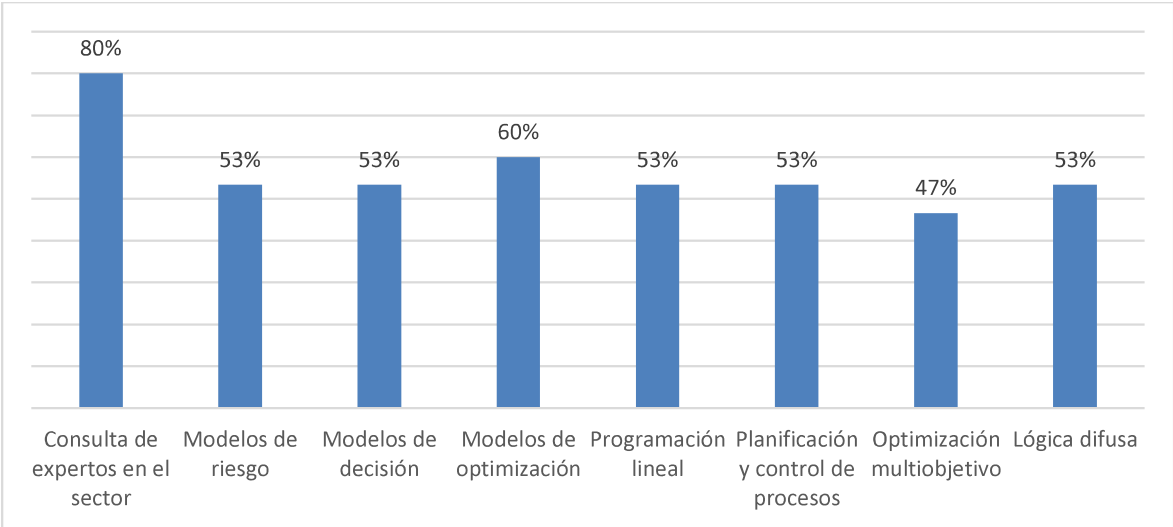


Figura 35. Herramientas utilizadas para la toma de decisiones por los gerentes del estilo racional-intuitivo
Elaboración: Propia

Se puede evidenciar que los gerentes que toman decisiones de manera racional y forman parte de esta combinación de estilos no podrían tomar decisiones de manera intuitiva. Sin embargo, utilizan modelos de optimización y lógica difusa, esta última herramienta se aproxima al estilo intuitivo, ya que se busca establecer límites con números difusos subjetivos e imprecisos.

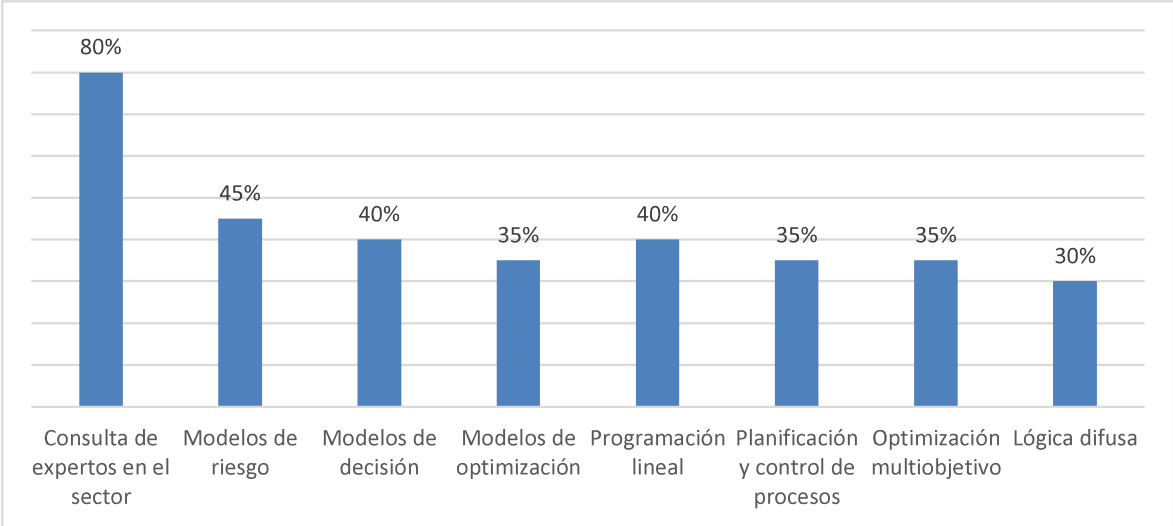


Figura 36. Herramientas utilizadas para la toma de decisiones por los gerentes del estilo dependiente-intuitivo
Elaboración: Propia

Al comparar estos dos estilos de toma de decisión, se evidencia que el estilo dependiente predomina al tomar decisiones, por lo que se busca apoyo en expertos con mayor frecuencia para establecer soluciones a los problemas que se presentan en la organización. Así también, utilizan modelos de riesgo para la toma de decisiones.

4.2 Discusión

En la presente investigación se buscó establecer qué estilos de toma de decisiones utilizan los gerentes de las pequeñas y medianas empresas en el sector gráfico de la ciudad de Quito. La toma de decisiones es un instrumento diferenciador y estratégico para las organizaciones que se ha vuelto parte de la dinámica de una organización, especialmente en una empresa mediana o pequeña, en la que la que pueden surgir estrategias sin estar formuladas formalmente. En lo referente a pequeñas y medianas empresas, estas tienen la ventaja de tener estructuras simplificadas, lo cual les facilita adaptarse tanto a las exigencias del mercado como a las de los clientes. En particular, en Ecuador, se han vuelto

parte fundamental de la economía, ya que representan una fuente de generación de empleo.

Por su parte, la toma de decisiones varía de acuerdo a objetivos, así como a la información disponible, la cual ofrece una decisión bajo certeza, completa ignorancia o con riesgo. Por tanto, decidir requiere de estrategias que se generan a través de experimentación y observación de acciones organizativas, es decir, son acciones con el propósito de lograr objetivos. Al respecto, Paúl Moody (1991) señala que el punto más importante en la toma de decisiones es la manera de plantear el problema.

Los gerentes afrontan la toma de decisiones de formas diferentes, basados en su experiencia o utilizando herramientas matemáticas, buscando resolver problemas que tienen una serie de sucesos inciertos. Consecuentemente, para determinar cómo toman decisiones se aplicó el cuestionario General Decision Making Style (GDMS) de Scott y Bruce (1995), el cuál permitió examinar cada uno de los cinco estilos de toma de decisión. De esta manera, se pudo tomar en consideración la influencia de la personalidad y la percepción en el procesamiento de la información para la toma de decisiones.

El estilo de toma de decisiones predominante en el sector gráfico C17 y C18 es el racional. Lo que se ratifica de acuerdo a Spicer y Sadler (2005), que al tomar decisiones se debe hacerlo de forma racional, evitando la intuición para utilizar análisis técnicos. Sin embargo, se encontró una combinación entre los estilos dependiente e intuitivo con el estilo racional.

En cuanto a las herramientas que se utilizan para tomar decisiones, estas pueden remontarse hasta los orígenes de la humanidad, pues decidir ha sido una necesidad constante. En el caso concreto de las empresas, estas suelen recurrir a cálculos matemáticos para vislumbrar las consecuencias y así ahorrar recursos y prevenir errores. Se encontraron ocho herramientas que son la consulta a expertos en el sector, los modelos de riesgo, los modelos de decisión, los modelos de optimización, la programación lineal, la planificación y control de procesos, la optimización multiobjetivo, y la lógica difusa.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo con un alcance de carácter prescriptivo, los cuales sirvieron para detallar cómo son y cómo se manifiestan los estilos de toma de decisiones. Por tanto, se empleó un diseño de investigación experimental transversal descriptivo, para no manipular variables y recolectar datos por una sola ocasión en cada empresa. Asimismo, se buscó un grupo de empresas que estén registradas en la

Clasificación Internacional Industrial Uniforme para así establecer cuáles son los estilos de toma de decisión en las PYMES del Sector Gráfico.

Para el análisis de datos se utilizó una estadística descriptiva, utilizando la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central y representaciones gráficas que facilitó la observación de las características de cada estilo de toma de decisión. Al obtener los resultados se descubrió que existe una combinación de estilos de toma de decisiones predominan, y se determinaron las herramientas más utilizadas. Adicionalmente, se pudo establecer una mejor perspectiva del sector gráfico en Quito.

Por todo lo anterior mencionado, esta investigación contribuye a que los gerentes conozcan los estilos que predominan en su toma de decisiones, y puedan actuar a favor de su desarrollo profesional, aumentando su competitividad y crecimiento económico, lo cual es importante en un contexto globalizado, donde las condiciones para las PYMES cambian de forma acelerada (Randstad, 2017). Asimismo, beneficia a los gerentes en una mejora toma de decisiones, al promover una consciencia sobre las repercusiones a largo plazo, de forma que puedan resolver problemas sencillos inmediatamente, antes que se vuelvan problemas más complejos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo permitió recabar información relevante que servirá de base para futuras investigaciones. En esta sección se encontraran los hallazgos relevantes en la investigación con sus recomendaciones pertinentes si fuera el caso.

5.1 Conclusiones

Por medio de la caracterización a las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico se establece que son una fuente importante en la generación de empleo directo e indirecto. Se conoció que la mayor parte de los gerentes en este sector son de género masculino, tienen una edad promedio de 41 a 50 años, tienen más de 6 años de experiencia como gerentes con una formación académica superior universitaria (licenciatura, ingeniería).

El cuestionario del GDMS fue validado por medio de 55 encuestas piloto, que se realizaron a los gerentes en varios sectores de las PYMES. Las preguntas del GDMS se validó utilizando el Alpha de Cronbach.

Para conocer los estilos de toma de decisión que tienen los gerentes, se utilizaron las preguntas del GDMS las cuales se agruparon en 5 grupos que permitieron establecer que el estilo que predomina es el racional. Por lo que los gerentes toman decisiones de forma lógica y sistemática. En segundo lugar, estuvo el estilo de toma de decisiones dependiente y en tercer lugar, el estilo de toma de decisiones intuitivo.

La combinación de estilos nos muestra que los gerentes se van adaptando al tipo de decisión que se presenta, debido a que no todas las decisiones tienen el mismo impacto en la organización.

Las diferencias que se encuentran entre los estilos de toma de decisión sean estas teóricas o prácticas, se dan porque los gerentes a medida que ganan experiencia en los años utilizan menos las herramientas lógicas para tomar decisiones y buscan la consulta a expertos. Sin embargo, los gerentes que recién están adquiriendo experiencia y menor edad, trata de utilizar estas herramientas lógicas con mayor frecuencia debido a que le permiten obtener objetivos y soluciones, estas serán lógicas y cuantificables.

El 14% de los gerentes que tienen estudios secundarios y una edad superior a los 41 años, toman sus decisiones de forma racional mediante la consulta a expertos, sin embargo estos expertos no están dentro de definición de esta herramienta. Los gerentes restantes que forman parte del estilo racional, basan sus decisiones utilizando las herramientas de modelos de optimización y modelos de decisión.

Las herramientas se usan frecuentemente para la toma de decisiones, debido a que los gerentes tienen una formación académica superior. Lo cual nos muestra que las PYMES se están acoplando a los cambios en el mundo actual, debido a que la competencia es más fuerte y constante, por lo que es necesario reducir la incertidumbre al tomar decisiones.

En esta investigación se pudo conocer que mecanismos aplican los gerentes de las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito, para tomar decisiones. Estas decisiones reducen los márgenes de error y aumentan la probabilidad de tomar decisiones basadas en escenarios reales.

5.2 Recomendaciones

El cuestionario GDMS puede ser aplicado en todo tipo de empresa para establecer bases para futuro estudios en el ámbito empresarial, en el caso de las herramientas se recomienda incorporar más modelos lógicos que permitan comparar con mayor exactitud los estilos de toma de decisión con las herramientas. A demás, se puede aplicar el GDMS en otras áreas como la educación, medicina, entre otros.

Se necesita información actual por parte del INEC de las pequeñas y medianas empresas, así mismo de los diferentes gremios, asociaciones y entidades.

Se recomienda establecer alianzas entre universidades con los gremios, asociaciones, entidades y las empresas, para realizar este tipo de investigaciones debido a que entre ambas partes se pueden llegar a cumplir objetivos o realizar acciones preventivas, que ayudan al desarrollo académico y empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIG. (Enero de 2019). *Asociación de industriales gráficos de pichincha*. Obtenido de <http://aig.org.ec/>
- Arce Burgoa, L. G. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*, 191-201.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Education.
- Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. A. (1984). *Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon*. New York: Strategic Management Journal 5.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of management review* 5.
- Burgeois, L., & Brodwin, D. (1984). Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Managment Journal*, 241-264.
- Cámara de Comercio de Quito. (Junio de 2017). *Clasificacion de las Pymes, pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf
- CFN, C. F. (2017). *FICHA SECTORIAL: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS- ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN*. SUBGERENCIA DE ANÁLISIS E INFORMACIÓN.
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Managment Review* , 89-98.
- Chávez, R. (9 de Octubre de 2017). *La industria gráfica prevé un crecimiento para 2018*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-industria-grafica-preve-un-crecimiento-para-2018>
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño de la organización*. México: Thomson Editores.
- Driver, M. J., Brousseau, K. E., & Hunsaker, P. L. (1990). *The dynamic decisionmaker*. New York: Harper & Row.
- Enroke, G. (2013). *EnrokeE*. Recuperado el 28 de Mayo de 2019, de <http://www.grupoenroke.com/index>.
- FLACSO. (Agosto de 2017). *Estudios industriales de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2018, de

- http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf
- García Higuera, J. A. (2014). *Psicoterapeutas.com*. Recuperado el 14 de Junio de 2019, de El proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas: <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm>
- García Valdés, M., & Suárez Marín, M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 253-267.
- Gualotuña, M. (2015). *Análisis de la situación de las Pymes ubicadas en la ciudad de Quito y su apertura a mercados internacionales en el período 2005-2009*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014
- Hariri, H., Monypenny, R., & Prideaux, M. (2014). Leadership styles and decision-making. *School Leadership & Management*.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGrawHill.
- Hodge, Anthony, W., & Gales, L. (1998). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*.
- kohan, N. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journal of Psychological Research*, 68-73.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Laitón, S., & López, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *EAN*, 163-179. doi:10.21158/01208160
- Mercado, R. (julio-diciembre de 2013). La responsabilidad ética en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. *Sincronía*, 1-12.
- Mintzberg, & Waters. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 257-272.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns un Strategy Formation. *Management Science*, 934-948.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & John, V. (1999). *El proceso estratégico* (Europea ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Ogarca, R. (2010). Features of the decision-making in SMEs. *Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series*. Obtenido de <http://feaa.ucv.ro/AUCSSE/0038v3-028.pdf>
- Pilar, J. V. (2012). *Herramientas para la Gestión y la Toma de Decisiones*. Salta - Rep. Argentina: Hanne.
- Porter, M. (2016). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.
- Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. (1 de Junio de 2016). *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2016/pymes.html>
- Revista Líderes. (18 de Octubre de 2017). El sector gráfico se apoya en las nuevas tecnologías. *Revista Líderes*. Recuperado el 15 de Mayo de 2019, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-grafico-apoya-nuevas-tecnologias.html>
- Scott, S. G., & Bruce, R. (October de 1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818 - 831.
- Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (14 de Julio-Diciembre de 2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 126-156.
- Vasquez, P. (26 de Junio de 2016). *Las Microfinanzas en el Ecuador; microcréditos como factor fundamental para el desarrollo de las PYMES*. Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de <http://www.sistemasunesum.com/>: http://www.sistemasunesum.com/BlogUNESUM/?p=171#_ftn1
- Vélez Evans, M. I. (julio-diciembre de 2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(16), 153-169.
- Vélez, E. M. (2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 153-159.
- Zabala, V. (5 de Mayo de 2018). Situación del sector metalmecánico. *Ekos*. Obtenido de <https://www.pressreader.com/>

ANEXOS

Anexo II - Formulario del modelo General Decision Making Style GDMS propuesto por Scott y Bruce (1995)

1. When I make decisions, I tend to rely on my intuition (I)
2. I rarely make important decisions without consulting other people (D)
3. When I make a decision, it is more important for me to feel the decision is right than to have a rational reason for it (I)
4. I double-check my information sources to be sure I have the right facts before making decisions (R)
5. I use the advice of other people in making my important decisions (D)
6. I put off making decisions because thinking about them makes me uneasy (A)
7. I make decisions in a logical and systematic way (R)
8. When making decisions I do what feels natural at the moment (S)
9. I generally make snap decisions (S)
10. I like to have someone steer me in the right direction when I am faced with important decisions (D)
11. My decision making requires careful thought (R)
12. When making a decision, I trust my inner feelings and reactions (I)
13. When making a decision, I consider various options in terms of a specified goal (R)
14. I avoid making important decisions until the pressure is on (A)
15. I often make impulsive decisions (S)
16. When making decisions, I rely upon my instincts (I)
17. I generally make decisions that feel right to me (I)
18. I often need the assistance of other people when making important decisions (D)
19. I postpone decision making whenever possible (A)
20. I often make decisions on the spur of the moment (S)
21. I often put off making important decisions (A)
22. If I have the support of others, it is easier for me to make important decisions (D)
23. I generally make important decisions at the last minute (A)
24. I make quick decisions (S)
25. I usually have a rational basis for making decisions (R)

Anexo III - Cuestionario para realizar la encuesta y codificación

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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelos de riesgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelos de decisión (maximax , maximin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelos de optimización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programación lineal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planificación y control de procesos (método PERT, diagrama de red)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimización multiobjetivo (método de análisis jerárquico)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lógica difusa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Riesgo e Incertidumbre

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

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

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
No afecta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Afecta totalmente

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

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Menos riesgos que otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mas riesgos que otros

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

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Poco frecuente/nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy frecuente/siempre

Untitled Section

39. Mark only one oval.

Option 1

40. Como administrador su tendencia a elegir alternativas más o menos riesgosas que se basan en análisis de alta complejidad técnica? *

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Poco frecuente/nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy frecuente/siempre

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

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Poco frecuente/nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy frecuente/siempre

42. Como administrador su tendencia a iniciar una acción corporativa estratégica que tiene el potencial de ser contraproducente? *

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Poco frecuente/ nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy frecuente/ siempre

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

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Poco frecuente/ nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy frecuente/ siempre

Código	Pregunta	Codificación
P1	1. Email address	Abierta
P2	2. Sexo	1=Mujer
		2=Hombre
		3=Prefiero no decirlo
P3	3. Edad	1=Entre 20 a 30 años
		2=Entre 31 a 40 años
		3=Entre 41 a 50 años
		4=Entre 51 a 60 años
		5=Más de 60 años
P4	4. Provincia	1=Azuay
		2=Pichincha
P5	5. Sector PyME	1=Alimenticio
		2=Gráfico
		3=Maderero
		4=Construcción
		5=Metalmecánica
		6=Químico
		7=Textil
P6	6. Indique el número de empleados que tiene su organización	Numérica
P7	7. Años de experiencia como gerente	1=0 a 5 años
		2=6 a 10 años
		3=11 a 15 años
		4=15 en adelante
P8	8. Nivel de formación	1=Educación primaria
		2=Educación Secundaria

		3=Educación Superior Universitaria (Licenciatura, Ingeniería)
		4=Educación Superior Posgrado (Maestría, Doctorado, Especialización)
P9	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)	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P10	10. 2. Rara vez toma decisiones importantes sin consultar a otras personas	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P11	11. 3. ¿Cuándo toma decisiones, es más importante para usted sentir que la decisión es correcta más que tener una razón racional para tomarla?	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P12	12. 4. Usted revisa dos veces las fuentes de información para estar seguro de que posee información real antes de tomar una decisión	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P13	13. 5. Usted usa el consejo de otras personas para tomar decisiones importantes	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P14	14. 6. Usted pospone tomar decisiones porque pensar en ellas le hace sentir incómodo	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P15	15. 7. Usted toma decisiones de una forma lógica y sistemática	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P16	16. 8. ¿Cuándo Usted toma decisiones lo hace de forma intuitiva? ¿Tal y cómo lo siente en ese momento?	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre

P17	17. 9. Usted generalmente toma decisiones sin pensar/sin analizar	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P18	18. 10. A usted le gusta que alguien lo guíe en la dirección correcta cuando se enfrenta a decisiones importantes	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P19	19. 11. Su proceso de toma de decisiones requiere de una cuidadosa reflexión	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P20	20. 12. ¿Cuándo toma decisiones, Usted confía en sus sentimientos y reacciones internas?	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P21	21. 13. ¿Cuándo toma una decisión, Usted considera varias opciones en términos de un objetivo específico?	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P22	22. 14. Usted evita tomar decisiones importantes hasta que existe presión sobre una decisión	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P23	23. 15. Usted usualmente toma decisiones impulsivas	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P24	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)	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P25	25. 17. Generalmente usted toma decisiones con las que se siente cómodo	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre

P26	26. 18. Usualmente usted necesita la asistencia de otras personas para tomar decisiones importantes	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P27	27. 19. Siempre que sea posible, Usted procura posponer una decisión	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P28	28. 20. Usted con frecuencia toma decisiones en el calor del momento	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P29	29. 21. Usualmente, usted posterga tomar decisiones importantes	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P30	30. 22. Si tiene el apoyo de otras personas, es más fácil para usted el tomar decisiones importantes	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P31	31. 23. Generalmente usted toma decisiones importantes en el último minuto	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P32	32. 24. Usted toma decisiones rápidas	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P33	33. 25. Usted usualmente tiene una base racional para tomar decisiones	Escala ordenada entre 1=Poco frecuente/Nunca a 5=Muy frecuente/Siempre
P34	34. ¿Qué herramientas utiliza para la toma de decisiones en su empresa? De una breve descripción	Abierta
P35	35. De las herramientas listadas a continuación señale con qué frecuencia las utiliza en el proceso de toma de decisiones	

P35.1	Consulta de expertos en el sector	1=Poco frecuente/Nunca, 2=En algunas ocasiones, 3=Medianamente, 4=Bastante frecuente, 5=Muy frecuente/Siempre
P35.2	Modelos de riesgo	1=Poco frecuente/Nunca, 2=En algunas ocasiones, 3=Medianamente, 4=Bastante frecuente, 5=Muy frecuente/Siempre
P35.3	Modelos de decisión (maximax, maximin)	1=Poco frecuente/Nunca, 2=En algunas ocasiones, 3=Medianamente, 4=Bastante frecuente, 5=Muy frecuente/Siempre
P35.4	Modelos de optimización	1=Poco frecuente/Nunca, 2=En algunas ocasiones, 3=Medianamente, 4=Bastante frecuente, 5=Muy frecuente/Siempre
P35.5	Programación lineal	1=Poco frecuente/Nunca, 2=En algunas ocasiones, 3=Medianamente, 4=Bastante frecuente, 5=Muy frecuente/Siempre
P35.6	Planificación y control de procesos (método PERT, diagrama de red)	1=Poco frecuente/Nunca, 2=En algunas ocasiones, 3=Medianamente, 4=Bastante frecuente, 5=Muy frecuente/Siempre
P35.7	Optimización multiobjetivo (método de análisis jerárquico)	1=Poco frecuente/Nunca, 2=En algunas ocasiones, 3=Medianamente, 4=Bastante frecuente, 5=Muy frecuente/Siempre
P35.8	Lógica difusa	1=Poco frecuente/Nunca, 2=En algunas ocasiones, 3=Medianamente, 4=Bastante frecuente, 5=Muy frecuente/Siempre
P36	36. Dentro del contexto empresarial ecuatoriano, ¿cómo la incertidumbre afecta a la toma de decisiones? Califique de 0 a 9, donde 0 no afecta y 9 afecta totalmente	Escala entre 0=No afecta a 9=Afecta totalmente
P37	37. Cómo calificaría su propia tendencia a tomar riesgos, comparado con la tendencia de otros individuos	Escala entre 0=Menos riesgos que otros a 9=Más riesgos que otros

P38	38. Como administrador su tendencia a elegir alternativas más o menos riesgosas basadas en la evaluación de otros, en quienes usted más confía	Escala entre 0=Poco frecuente/Nunca a 9=Muy frecuente/Siempre
P40	40. Como administrador su tendencia a elegir alternativas más o menos riesgosas que se basan en análisis de alta complejidad técnica	Escala entre 0=Poco frecuente/Nunca a 9=Muy frecuente/Siempre
P41	41. Como administrador su tendencia a elegir alternativas más o menos riesgosas que pueden tener un alto impacto en la dirección estratégica de su organización	Escala entre 0=Poco frecuente/Nunca a 9=Muy frecuente/Siempre
P42	42. Como administrador su tendencia a iniciar una acción corporativa estratégica que tiene el potencial de ser contraproducente	Escala entre 0=Poco frecuente/Nunca a 9=Muy frecuente/Siempre
P43	43. Como administrador su tendencia a soportar una decisión cuando está consciente que análisis relevante fue realizado, sin considerar información faltante	Escala entre 0=Poco frecuente/Nunca a 9=Muy frecuente/Siempre

Preguntas que pertenecen a cada estilo de toma de decisiones del GMDS Sección 9.

Estilo	Preguntas				
	8	9	15	20	24
Espontaneo	8	9	15	20	24
Racional	4	7	11	13	25
Intuitivo	1	3	12	16	17
Dependiente	2	5	10	18	22
Evitativo	6	14	19	21	23

Anexo III CD con encuestas realizadas