



*El proceso de toma de decisiones estratégicas y la eficacia organizativa en las empresas textiles del Cantón Pelileo*

*El proceso de toma de decisiones estratégicas y la eficacia organizativa en las empresas textiles del Cantón Pelileo*

*O processo de tomada de decisão estratégica e a eficácia organizacional nas empresas têxteis do Cantão de Pelileo*

Verónica Alexandra Sánchez– Sánchez <sup>I</sup>  
[veralexsanchez@gmail.com](mailto:veralexsanchez@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-0810-0386>

Juan Gabriel Saltos - Cruz <sup>II</sup>  
[jg.saltos@uta.edu.ec](mailto:jg.saltos@uta.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-4398-2564>

**Correspondencia:** [veralexsanchez@gmail.com](mailto:veralexsanchez@gmail.com)

Ciencias Económicas y Empresariales  
Artículo de revisión

**\*Recibido:** 30 de septiembre de 2020 **\*Aceptado:** 29 de octubre de 2020 **\* Publicado:** 25 de noviembre de 2020

- I. Ingeniera de Empresas, Estudiante de Organización de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- II. Magister en Marketing, Ingeniero de Empresas, Ingeniero en Contabilidad Superior Auditoria y Finanzas Cpa, Docente Titular, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

## Resumen

La toma de decisiones es uno de los procesos que más estudios atesora y que atrae a distintas disciplinas, partiendo de esta premisa el presente estudio pretendió analizar los factores que orientan a los gerentes en el proceso de toma de decisiones estratégicas y su relación con la eficacia organizativa en las empresas textiles del Cantón Pelileo. Como instrumento de recolección de información se empleó un cuestionario conformado por 20 preguntas de escala tipo Likert, el cual estuvo dirigido a los gerentes de las empresas. Se relacionó las variables mediante el empleo del método de regresión lineal, y se obtuvo los siguientes resultados. La eficacia organizativa es explicada en 56,4% por la calidad de la toma de decisiones, de manera semejante la calidad de la decisión es explicada en 60,8% por el grado de racionalidad de la decisión, finalmente el conflicto cognitivo y la flexibilidad explican el 85.9% de la racionalidad de la decisión.

**Palabras clave:** Toma de decisiones; eficacia organizativa; calidad de la decisión; Racionalidad.

## Abstract

Decision-making is one of the processes that has the most studies and that attracts different disciplines, starting from this premise, the present study tried to analyze the factors that guide managers in the strategic decision-making process and their relationship with effectiveness organizational in the textile companies of the Canton Pelileo. As an instrument for collecting information, a questionnaire made up of 20 questions on a Likert-type scale was used, which was addressed to the managers of the companies. The variables were related by using the linear regression method, and the following results were obtained. Organizational effectiveness is explained in 56.4% by the quality of decision-making, in a similar way the quality of the decision is explained in 60.8% by the degree of rationality of the decision, finally cognitive conflict and flexibility they explain 85.9% of the rationality of the decision.

**Keywords:** Decision making; organizational effectiveness; decision quality; Rationality;

## Resumo

A tomada de decisão é um dos processos que mais tem estudos e que atrai diferentes disciplinas, partindo dessa premissa, o presente estudo buscou analisar os fatores que norteiam os gestores no processo de tomada de decisão estratégica e sua relação com eficácia organizacional nas

empresas têxteis do Cantão Pelileo. Como instrumento de coleta de informações, foi utilizado um questionário composto por 20 questões em escala do tipo Likert, direcionado aos gestores das empresas. As variáveis foram relacionadas pelo método de regressão linear e os seguintes resultados foram obtidos. A eficácia organizacional é explicada em 56,4% pela qualidade da tomada de decisão, da mesma forma que a qualidade da decisão é explicada em 60,8% pelo grau de racionalidade da decisão, finalmente conflito cognitivo e flexibilidade explicam 85,9% da racionalidade da decisão.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão; eficácia organizacional, qualidade de decisão; Racionalidade.

## Introducción

Las industrias manufactureras en Ecuador concentran el 8,31% de participación en las actividades económicas que desarrolla el país. En efecto la aportación en ventas de este sector generó un ingreso de 33.828 millones de dólares para el año 2017 (INEC, 2017). Al mismo tiempo que centraliza el 13.18% de contribución de personal afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

En la actualidad, la toma de decisiones se ha transformado en un proceso que se lleva a cabo en todos los contextos empresariales y en la administración en general. Su propósito principal está asociado a la disminución de riesgos organizacionales y a la solución de problemas a nivel institucional (Y. Rodríguez, 2015).

En correspondencia, ejecutar procesos competentes en la gestión de decisiones estratégicas, permite a las empresas mejorar su posicionamiento en el mercado, así como también generar eficacia organizativa (Annherys, Jaiham, & García, 2015; Y. Rodríguez, 2015); al respecto (Pelekais, Aldrin, & Frassati, 2009; Ríos, Sánchez, & Gómez, 2007) indican que la estabilidad de las empresas depende en mayor grado de la toma de decisiones gerenciales y de la calidad de las mismas.

En consecuencia, la toma de decisiones estratégicas se ha convertido en un proceso decisivo para las empresas, debido a que este procedimiento compromete una parte importante de los recursos de la organización, al mismo tiempo que, implica el esfuerzo de un número determinado de personas (Cedeño, Asencio, & Villegas, 2019; Trapero & Parra, 2013).

La relevancia del estudio del proceso decisional radica en que se ha evidenciado empíricamente que el 50% de las decisiones empresariales ejecutadas fracasan, lo que indica que, a pesar de

su importancia, ejecutar el proceso de toma de decisiones con calidad no resulta en absoluto un proceso trivial (Nutt, 2011; E. Rodríguez & Pedraja, 2009).

A este respecto (Franklin, 2011) manifiesta que las empresas enfrentan numerosos hechos y circunstancias casi siempre diferentes, por lo que no existe un método único para ejecutar decisiones en todas las situaciones, es así que el decisor es quien define con exactitud el problema en cuestión, para de esta forma generar posibles alternativas de solución previas a la toma de decisiones. Sin embargo, factores como el grado de racionalidad, la flexibilidad y conflicto cognitivo, la calidad de la decisión y la eficacia organizativa, están vinculados a la toma de decisiones empresariales (López, Guamán, & Castro, 2020; E. Rodríguez, Pedraja, & Araneda, 2013).

En este sentido, la presente investigación pretende analizar los factores que orientan a los gerentes en el proceso de toma de decisiones estratégicas y su relación con la eficacia organizativa en las empresas textiles del Cantón Pelileo. Por consiguiente, el estudio correlaciona la calidad de las decisiones estratégicas y la eficacia organizativa, esto a fin de conocer en qué medida el éxito o el fracaso de las decisiones ejecutadas impacta sobre la eficacia de las empresas en estudio.

Dentro de este orden de ideas, resulta primordial estudiar cada uno de los factores involucrados en la toma de decisiones, que generan impacto sobre la eficacia de las organizaciones.

El proceso de toma de decisiones estratégicas se ve cada vez más influenciado por la calidad de las decisiones tomadas (Carrión, Zula, & Castillo, 2017; Delgado & Lima, 2014); en efecto (Morales, 2015; Torres, Morales, Pérez, & Sánchez, 2019) comprobaron que las decisiones ejecutadas con calidad, conllevan a que las empresas generen eficacia, tanto en actividades operacionales como en las de alta dirección. En este contexto en la investigación desarrollada por (Robert, Shepherd, & Sharfman, 2011) se pudo constatar que uno de los determinantes de la calidad de las decisiones es la racionalidad con la que actúan los gerentes.

En el mismo orden de ideas (Hiller & Hambrick, 2005; Rodríguez & Pedraja, 2007) evidenciaron que la relación efectiva entre la calidad de las decisiones y la eficacia organizativa se transforma en un factor de relevancia que promueve el éxito organizacional. Bajo estos precedentes, se plantea la primera hipótesis de investigación; H1: La calidad de las decisiones estratégicas se relaciona positivamente con la eficacia organizativa.

Otro de los factores relacionados con la toma de decisiones estratégicas es la flexibilidad cognitiva, misma que según (Torres et al., 2019) la define como habilidad que presentan los decisores para generar nuevas ideas o alternativas de solución durante la toma de decisiones.

En efecto, (Pérez, 2019) establece a la flexibilidad cognitiva como determinante estructural de la racionalidad de las decisiones, evidenciando una relación directa entre la flexibilidad cognitiva y varios factores del cambio organizacional.

Por otra parte, el conflicto cognitivo se delinea como un factor relacionado con la toma de decisiones estratégicas, en este orden de ideas (Barrios, Contreras, & Olivero, 2019; E. Rodríguez & Pedraja, 2009) definen al conflicto cognitivo como el componente encargado de estimular a los gerentes en la generación de nuevos conocimientos, mismos que permiten mejorar el comportamiento organizacional. En este contexto, (Parayitam & Dooley, 2011) comprobaron que el conflicto cognitivo se vincula positivamente con la calidad de las decisiones y con el compromiso empresarial de los decisores.

A este respecto, (E. Rodríguez et al., 2013) postulan que un mayor grado de conflicto cognitivo conduce a tomar decisiones minuciosamente seleccionadas. En resumen, la flexibilidad cognitiva y el conflicto cognitivo son factores que se relacionan positivamente con la racionalidad de las decisiones (Rodríguez & Pedraja, 2007). Bajo estos precedentes se plantea la segunda hipótesis de investigación: H2: La flexibilidad cognitiva y el conflicto cognitivo se vinculan eficientemente con la racionalidad del proceso decisonal.

La racionalidad de las decisiones se ve enfocada en la intensión de elección de la decisión más óptima que permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es decir, mejora la precisión de las decisiones en un contexto racional. En este sentido, (De Boer, Enders, & Leisyte, 2007) comprobaron que la racionalidad genera un efecto positivo sobre la calidad de las decisiones. Sin embargo, de los hallazgos de (López et al., 2020) se establece que la racionalidad de las decisiones no es garantía de un buen resultado, pero si mejora la posibilidad de éxito de la decisión. Bajo estos precedentes se plantea la tercera hipótesis de investigación. H3: La racionalidad se vincula eficientemente con la calidad de las decisiones estratégicas.

## **Metodología**

El presente estudio es de carácter cuantitativo fundamentado en un diseño transaccional correlacional, no probabilístico. Esta alineación metodológica incluyó la selección de la muestra, descripción de los participantes, elaboración del instrumento de medición (cuestionario), y el procesamiento de los datos obtenidos con la aplicación del cuestionario (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

## **Muestra**

Atreves del empleo de un muestreo no probabilístico, se eligió elementos que no dependen de la probabilidad, sino de las características requeridas para la investigación. Así, se seleccionó una muestra de 60 participantes de la base de datos de la (Asociación de productores de jeans ciudad azul Pelileo, 2019), los cuales fueron gerentes de empresas textiles domiciliadas en la ciudad, se aclara que los gerentes encuestados accedieron voluntariamente a participar en la presente investigación

### **Participantes**

De esta manera se aplicó el instrumento de medición a 40 gerentes de sexo masculino y a 20 de sexo femenino. Es conveniente indicar que el 80% del total de la muestra fueron gerentes propietarios, así también se aclara que en su mayoría las empresas en análisis se dedican a la manufactura de jeans.

## **Instrumento**

Como instrumento de recolección de información se empleó un cuestionario, que permitió aplicar una cadena de 20 preguntas o ítems sobre los elementos que se relacionan con la toma de decisiones. Para esto se realizó un análisis profundo de las investigaciones que preceden al tema en estudio. En este contexto, se emplearon variables validadas en investigaciones anteriores (Ganga, Durán, & Rodríguez, 2018; García, Pimentel, & Colunga, 2016; López et al., 2020; Rodríguez & Pedraja, 2007; Rodríguez, 2006; Rodríguez & Pedraja, 2012; Rodríguez et al., 2013), las cuales se detallan a continuación.

Flexibilidad cognitiva, conflicto cognitivo, racionalidad, calidad de las decisiones y eficacia organizativa. Para medir dichas variables se utilizó una escala de tipo Likert (1-5), con la finalidad de obtener información selecta de cada empresa (Hernández et al., 2014). Para cada caso se midió la fiabilidad de las variables atreves del cálculo del estadístico alfa de chombash, resultando un grado aceptable de fiabilidad en cada una de las variables, con valores superiores al 0,772. La tabla 1 indica el proceso de elaboración del instrumento.

**Tabla 1:** Elaboración de instrumento

<b>VARIABLES</b>	<b>Base Conceptual</b>	<b>Confiabilidad</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>
<b>Conflicto cognitivo</b>	Adaptado de (E. Rodríguez et al., 2013; Woods, 2012)	0,889	Generación de ideas	Tipo likert (1-5)
			Inclusión de nuevas perspectivas	
			Creación de nuevos enfoques	
			Designación de nuevos criterios	
<b>Flexibilidad cognitiva</b>	Adaptado de (González, 2015; López et al., 2020; E. Rodríguez, 2006)	0,741	Actualización de información	Tipo likert (1-5)
			Creación de nuevas ideas	
			Creatividad en el proceso	
			Criterios de las partes involucradas	
<b>Racionalidad</b>	Adaptado de (Ganga et al., 2018; Robert et al., 2011; E. Rodríguez & Pedraja, 2009)	0,835	Investigación de información	Tipo likert (1-5)
			Análisis de nueva información	
			Verificación de información	
			Proceso selectivo de información	
<b>Calidad de la decisión estratégica</b>	Adaptado de (López et al., 2020; E. Rodríguez, 2006; E. Rodríguez et al., 2013)	0,898	Satisfacción de clientes	Tipo likert (1-5)
			Logro de objetivos	
			Eficiencia empresarial	
			Valor agregado	
<b>Eficacia organizativa</b>	Adaptado de (López et al., 2020; Ríos et al., 2007; E. Rodríguez, 2006)	0,772	Solidez empresarial	Tipo likert (1-5)
			Rentabilidad económica producida	
			Posicionamiento empresarial	
			Efectividad empresarial	

**Fuente:** (Hernández et al., 2014)

**Elaboración:** Propia

$$V_X = \beta_0 + \alpha\beta_1 + \varepsilon_I$$

Donde:

$V_X$ : Representa a la variable dependiente (Calidad de la decisión)

$\beta_0$ : Constante del modelo

$\alpha$  : Indica la variable independiente (Racionalidad)

$\beta_1$ ; Indica el factor de ponderación, finalmente.

$\varepsilon_1$ : Error residual del modelo.

Finalmente, para interpretar a la racionalidad se relacionó a las variables de conflicto cognitivo y flexibilidad cognitiva; para esto se utilizó un modelo de regresión lineal múltiple establecido por (Rodríguez et al., 2013).

$$V_X = \beta_0 + c\beta_1 + d\beta_2 + \varepsilon_1$$

Donde:

$V_X$ : Representa a la variable dependiente (racionalidad al tomar una decisión estratégica)

$\beta_0$ : Indica la constante del modelo

c: Representa a la variable independiente (conflicto cognitivo)

$\beta_1$ : Factor de ponderación

d: Variable independiente (flexibilidad cognitiva)

$\beta_2$ : Factor de ponderación

$\varepsilon_1$ : Error residual del modelo.

## Resultados

Los resultados se plantearon y analizaron con la ayuda de los reportes brindados por el software estadístico IBM SPSS statistics la versión empleada fue la 25. De esta forma, se evaluó las distribuciones estadísticas de los ítems en estudio, se agrupo los ítems en las siguientes variables de estudio (racionalidad, flexibilidad cognitiva, conflicto cognitivo, calidad de la decisión y eficacia organizativa), finalmente se analizaron los resultados mediante la configuración de una estadística descriptiva.

**Tabla 2:** Análisis descriptivo

Variable	Medida	Desviación estándar
Racionalidad	3,850	0,980
Flexibilidad cognitiva	3,980	1,037
Conflicto cognitivo	4,100	0,876

Eficacia organizativa	3,900	0,973
Calidad de la decisión estratégica	3,950	0,832

**Fuente:** Procesamiento de instrumento

**Elaboración:** Propia

La tabla 1 uno expresa el análisis descriptivo de las variables analizadas, mismo que presento los valores siguientes para la media: Racionalidad 3,850, Flexibilidad cognitiva 3,980, Conflicto cognitivo 4,100, Eficacia organizativa 3,900 y calidad de la decisión estratégica 3,950. Mientras que la desviación estándar que alcanzaron cada una de las variables fue la siguiente: Flexibilidad 1,037, Racionalidad 0,980, Conflicto cognitivo 0,876, Eficacia organizativa 0,973 y calidad de la decisión estratégica 0,832. Estos resultados encontrados expresan la existencia de variabilidad significativa diferente de 0 en cada una de las variables.

**Tabla 3:** Modelo de regresión lineal

	<b>Eficacia organizativa</b>
R	0.782 <sup>a</sup>
R Cuadrado ajustado	0.564
Test t constante	0,273
Coefficiente no estandarizado	0,916
Coefficiente beta a aplicar	0,782
Test t	3,554

**Fuente:** Procesamiento de instrumento

**Elaboración:** Propia

Eficacia organizativa=  $\beta_0 + \text{Calidad de decisión estratégica} \beta_1 + \varepsilon_I$

Variable Predictora: (constante), Calidad de la decisión estratégica.

Significancia: 5%

La tabla 2 refleja la existencia de correlación significativa entre la calidad de la decisión estratégica y la eficacia organizativa. La capacidad explicativa que alcanzo fue de 56,4% ( $p < 0,05$ ); lo que indica que estadísticamente es significativo (Test  $t = 3,554$ ;  $p < 0,05$ )

**Tabla 4:** Modelo de regresión

	<b>Calidad de la decisión</b>
R	0,807 <sup>a</sup>
R Cuadrado ajustado	0,608
Test t constante	1,873
Coefficiente no estandarizado constante	1,313
Coefficiente no estandarizado racionalidad	0,685
Test t	3,871

**Fuente:** Procesamiento de instrumento

**Elaboración:** Propia

Calidad de la decisión estratégica =  $\beta_0 + \text{Racionalidad}\beta_1 + \varepsilon_I$

Variable Predictora: (constante), Racionalidad.

Significancia: 5%

La tabla 3 indica que la racionalidad es un determinante estructural de la calidad de la decisión. La capacidad explicativa que alcanzo fue de 60,8% ( $p < 0,05$ ); estadísticamente es significativo (Test  $t=3,871$ ;  $p < 0,05$ ). Si bien es cierto que la racionalidad es un factor relevante, mas no es el único, en términos de calidad y éxito de la decisión.

**Tabla 5:** Correlación de Pearson entre las variables de racionalidad, conflicto cognitivo y flexibilidad.

<b>Variables</b>	<b>Racionalidad</b>	<b>Conflicto cognitivo</b>	<b>Flexibilidad</b>
<b>Racionalidad</b>	1	0,925	0,870
<b>Conflicto cognitivo</b>	0,925	1	0,829

<b>Flexibilidad cognitiva</b>	0,870	0,829	1
-----------------------------------	-------	-------	---

**Fuente:** Procesamiento de instrumento

**Elaboración:** Propia

**Significancia:** 5%

La tabla 4 muestra comparativamente las correlaciones de Pearson existentes entre las variables de racionalidad, conflicto cognitivo y flexibilidad cognitiva. La relación de las variables de racionalidad y conflicto cognitivo presento un coeficiente de correlación de Pearson de 0,925; mientras que la relación de la racionalidad y la flexibilidad cognitiva alcanzo un coeficiente de correlación de Pearson de 0,870. La relación del conflicto cognitivo y la flexibilidad cognitiva logro un coeficiente de correlación de Pearson de 0,829. Al obtener valores en las correlaciones mayores a 0,800 se puede concluir que existe una muy buena correlación entre las variables. Recalcado que el nivel de significancia en cada uno de los casos fue menor a 0.05, de esta manera se permite aceptar la hipótesis planteada por el investigador.

**Tabla 6:** Modelo de regresión

<b>Concepto</b>	<b>Coefficiente no estandarizado</b>	<b>Error estándar</b>	<b>Tes t</b>	<b>Sig.</b>	<b>R2 Ajustado</b>
<b>Constante</b>	-0,383	0,586	-0,653	0,535	
<b>Conflicto cognitivo</b>	0,731	0,250	2,918	0,022	
<b>Flexibilidad</b>	0,311	0,211	1,471	0,185	
<b>Capacidad explicativa</b>					0,859

**Fuente:** Procesamiento de instrumento

**Elaboración:** Propia

$$\text{Racionalidad} = \beta_0 + \text{Conflicto cognitivo}\beta_1 + \text{Flexibilidad}\beta_2 + \varepsilon_1$$

Variable dependiente: Racionalidad

La tabla 5 muestra que el conflicto cognitivo (Test  $t= 2,918$ ;  $p<0,05$ ), y la flexibilidad cognitiva (Test  $t= 1,471$ ,  $p< 0,05$ ), son factores determinantes en la racionalidad del proceso de toma de decisiones. La capacidad explicativa que alcanzo fue de 85,9 % ( $p<0,05$ ). El conflicto cognitivo es el nivel de intersección de las posiciones cognitivas o afectivas que presenta los gerentes al momento de tomar una decisión.

### **Discusión y conclusiones**

El presente estudio analizo el proceso de toma de decisiones estratégicas que realizan los gerentes de 60 empresas textiles del Canton Pelileo Ecuador. Más específicamente esta investigación examino los factores que inciden en la toma de decisiones y su relación con la eficacia organizativa, para esto se correlaciono las variables en estudio.

De esta forma, el análisis de los resultados de la presente investigación indica que las decisiones que logran un mayor grado de racionalidad consiguen incrementar el nivel de asertividad de la decisión, así como también mejora la calidad del proceso. Estos hallazgos concuerdan con los planteamientos de (Ganga et al., 2018) mismos que comprobaron que la racionalidad de las decisiones estratégicas es un determinante estructural de la calidad del proceso decisional.

Por otra parte, se determinó que los componentes que soportan a la racionalidad de las decisiones son la flexibilidad cognitiva y el conflicto cognitivo. Estos componentes alcanzaron una correlación mayor a 0,800 por lo que se estableció la existencia significativa de correlación entre estas variables. Estos resultados son equilibrados con los presentados por (E. Rodríguez et al., 2013) mismos que comprobaron que el conflicto cognitivo y principalmente la flexibilidad cognitiva son determinantes estructurales de la racionalidad de las decisiones.

Por último, se establece que las decisiones ejecutadas en base a la aplicación de procesos racionales fundamentados en la flexibilidad y conflicto cognitivo incrementan la posibilidad de éxito y la calidad de la decisión, así como también, favorecen significativamente a la creación de eficacia organizativa. Estos hallazgos concuerdan con los establecidos por (López et al., 2020) donde se evidenció que la congruencia de los factores de uso de información, racionalidad, flexibilidad cognitiva, conflicto cognitivo y calidad de la decisión permiten a las empresas incursionar en la generación de eficacia empresarial.

Para concluir, la presente investigación ratifica que las decisiones que siguen un proceso lógico previamente planificado logran un mayor grado de racionalidad e incrementan el nivel de calidad y éxito de las decisiones ejecutadas. De esta forma las empresas textiles del cantón Pelileo incrementan sus ventas en un mercado cada vez más competitivo.

La flexibilidad cognitiva y el conflicto cognitivo son factores que frecuentemente no son considerados en las investigaciones del proceso de toma de decisiones, por lo que, dado a su importancia, se exhorta a ejecutar a futuro más investigaciones sobre estos factores y su relación con racionalidad y éxito de las decisiones.

## Referencias

1. Annherys, P., Jaiham, H., & García, J. (2015). DECISION MAKING: A CHALLENGE TO CREATE COMPETITIVE ADVANTAGE IN GOURMET FOOD DISTRIBUTION. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 100-118. <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1183>
2. Asociación de productores de jeans ciudad azul Pelileo. (2019). Base de datos de socios activos.
3. Barrios, K., Contreras, J., & Olivero, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
4. Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2017). Analysis of model management in small and medium enterprises and its application in catering industry in Ecuador. Recuperado de <http://www.economiasolidaria.gob.ec/circuitos-productivos>
5. Cedeño, A., Asencio, L., & Villegas, M. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200.
6. De Boer, H., Enders, J., & Leisyte, L. (2007). Public sector reform in dutch higher education: the organizational transformation of the university. *Public Administration*, 85(1), 27-46. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00632.x>

7. Delgado, J., & Lima, M. (2014). GESTIÓN DE CALIDAD Y TOMA DE DECISIONES EN PYME'S DEL SECTOR DE MEDIOS IMPRESOS REGIONALES DEL ESTADO LARA, VENEZUELA. *Compendium*, 17, 27-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88037910003>
8. Franklin, E. (2011). Toma de decisiones empresariales. *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, ISSN 1992-1896, ISSN-e 2221-724X, Vol. 6, No. 11, 2011, págs. 113-120, 6(11), 113-120. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5038334>
9. Ganga, F. A., Durán, I. M., & Rodríguez, E. (2018). Racionalidad, como punto focal de las decisiones estratégicas: Un acercamiento teórico conceptual. *Revista Espacios*, 39(26), 5-17. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n26/a18v39n26p05.pdf>
10. García, J., Pimentel, R., & Colunga, S. (2016). Formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en directivos empresariales a través del posgrado. *Retos de la Dirección*, 10(2), 121-140. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552016000200008&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552016000200008&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
11. González, G. (2015). Flexibilidad cognitiva y toma de decisiones: evaluación por tareas \* Cognitive flexibility and decision-making: assessment tasks. 4(4), 128-141. Recuperado de [https://revista.ismm.edu.cu/index.php/revista\\_estudiantil/article/view/1204/643](https://revista.ismm.edu.cu/index.php/revista_estudiantil/article/view/1204/643)
12. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). México, D.F: McGraw-Hill.

13. Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). CONCEPTUALIZING EXECUTIVE HUBRIS: THE ROLE OF (HYPER-)CORE SELF-EVALUATIONS IN STRATEGIC DECISION-MAKING. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J*, 26, 297-319. <https://doi.org/10.1002/smj.455>
14. INEC. (2017). PANORAMA LABORAL Y EMPRESARIAL DEL ECUADOR. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama Laboral 2017.pdf>
15. López, D. A., Guamán, M. D., & Castro, J. C. (2020). La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador) Decision-making process and organizational effectiveness in commercial SMEs of the city of Ambato. *Espacios*, 41(22), 396-409. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com>
16. Morales, F. (2015). Gestión del conocimiento como estrategia para lograr ventajas competitivas en las organizaciones petroleras. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 10(30), 40-47.
17. Nutt, P. (2011). EconPapers: Making decision-making research matter: some issues and remedies. *Econ Papers Economics at your fingertips*, 34(1), 5-16. Recuperado de [https://econpapers.repec.org/article/ememrrpps/v\\_3a34\\_3ay\\_3a2011\\_3ai\\_3a1\\_3ap\\_3a5-16.htm](https://econpapers.repec.org/article/ememrrpps/v_3a34_3ay_3a2011_3ai_3a1_3ap_3a5-16.htm)
18. Parayitam, S., & Dooley, R. (2011). Is too much cognitive conflict in strategic decision-making teams too bad? *International Journal of Conflict Management*, 22(4), 342-357. <https://doi.org/10.1108/10444061111171350>

19. Pelekais, C., Aldrin, E., & Frassati, E. (2009). Toma de decisiones fundamentada en la gestión ética universitaria. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 10(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/1701/170118870004/>
20. Pérez, M. A. (2019). Hermenéutica de la Flexibilidad Cognitiva de las Decisiones Estratégicas Empresariales desde la Transcomplejidad. *Revista Scientific*, 4(11), 138-155. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2019.4.11.7.138-155>
21. Ríos, R. G., Sánchez, C. G., & Gómez, E. S. (2007). TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES: UN ENFOQUE MULTICRITERIO MULTIEXPERTO. *Ingeniería Industrial*, XXVIII(1), 29-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562007>
22. Robert, J., Shepherd, D. A., & Sharfman, M. P. (2011). Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 32(7), 683-704. <https://doi.org/10.1002/smj.905>
23. Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2007). Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. *Interciencia*, 32(9), 593-600. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0378-18442007000900006&script=sci\\_abstract](http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0378-18442007000900006&script=sci_abstract)
24. Rodríguez, E. (2006). El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas. *Calidad en la Educación*, 24, 47-63. Recuperado de <https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/267/271>
25. Rodríguez, E., & Pedraja, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 19, 33-46.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052013000300003>.

26. Rodríguez, E., & Pedraja, L. (2012). Quality of strategic decision making: An empirical study of behavioral variables. *African Journal of Business Management*, 6(34), 9704-9717.

27. Rodríguez, E., Pedraja, L., & Araneda, C. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 21(3), 328-336.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052013000300003>.

28. Rodríguez, Y. (2015). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. *Bibliotecas. Anales de investigación*, (10), 160-169. Recuperado de <http://revistas.bnjm.cu/index.php/anales/article/view/3395%0Ahttp://biblat.unam.mx/es/revista/bibliotecas-anales-de-investigacion/articulo/consultoria-de-proceso-desde-la-perspectiva-del-conocimiento-un-acercamiento-al-cambio-organizacional%0Ahttps://dial>

29. Torres, D., Morales, D., Pérez, L., & Sánchez, M. (2019). Análisis de las falencias derivadas de la centralización en la toma de decisiones y su efecto en el desempeño en cuatro organizaciones en la ciudad de Manizales (Universidad Católica de Manizales). Recuperado de [http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/2729/Damaris Torres Buitrago.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/2729/DamarisTorresBuitrago.pdf?sequence=1)

30. Trapero, F., & Parra, J. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. Cuadernos de Administración, 26, 135-158.
31. Woods, J. G. (2012). Using cognitive conflict to promote the use of dialectical learning for strategic decision - makers. Eric, 19(2), 134-147.  
<https://doi.org/10.1108/09696471211201498>

2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).