

## **Análisis del impacto de las herramientas de toma de decisiones y su relación con los estilos de liderazgo en las pymes 2020 - 2024**

Paula Andrea Giraldo Gonzalez<sup>1</sup>

### **Resumen**

El presente documento tiene como propósito analizar el impacto de las herramientas de toma de decisiones y su relación con los estilos de liderazgo en las pymes 2020 - 2024; para lo cual se identificó los diferentes estilos de liderazgo presentes en las pymes, analizando su relación con el proceso de toma de decisiones, así mismo se evaluó las herramientas más utilizadas para la toma de decisiones en las pymes y su influencia en la efectividad operativa, además se determinó cómo la integración de las herramientas de apoyo para la toma de decisiones puede optimizar el liderazgo y el rendimiento organizacional en las pymes, clasificando los riesgos que se presentan en la mala toma de decisiones gerenciales en los diferentes estilos de liderazgo en las pymes.

Para llevar a cabo el desarrollo de esta revisión bibliográfica se apoyó en diferentes bases de datos como Taylor & Francis, Science Direct y Dialnet, para dar cumplimiento al objetivo se realizó un estudio de tipo descriptivo, en donde se llegó a la conclusión que las pymes pueden verse perjudicadas si los líderes no toman buenas decisiones, ni están conscientes de las herramientas de toma de decisiones que deben usar dependiendo de las situaciones que se están presentando, por lo que es crucial para establecer el inicio y el futuro de la propia empresa.

**Palabras clave:** Toma de decisiones gerenciales, Liderazgo, Pymes.

---

<sup>1</sup> Estudiante del Programa de Maestría en dirección empresarial, línea de investigación \*\*\*\* - grupo a que se vincula el TG \*\*\*, Universidad Santiago de Cali

## **Abstract**

The purpose of this document is to analyze the impact of decision-making tools and their relationship with leadership styles in SMEs 2020 - 2024; For which the different leadership styles present in SMEs were identified, analyzing their relationship with the decision-making process, likewise the most used tools for decision-making in SMEs and their influence on operational effectiveness were evaluated. Additionally, we consider how the integration of decision-making support tools can optimize leadership and organizational performance in SMEs, classifying the risks that arise in poor managerial decision-making in the different leadership styles in SMEs.

To carry out the development of this bibliographic review, we relied on different databases such as Taylor & Francis, Science Direct and Dialnet. To achieve the objective, a descriptive study was carried out, where it was concluded that SMEs. They can be harmed if leaders do not make good decisions, nor are they aware of the decision-making tools they should use depending on the situation they are presenting, which is why it is key to determining the start-up and future of the company itself.

**Keywords:** Management decision making, Leadership, SMEs.

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) desempeñan un papel crucial en el progreso económico a nivel mundial, al contribuir significativamente a la creación de empleo, la innovación y la constante evolución del mercado. Sin embargo, estas organizaciones enfrentan desafíos únicos que pueden determinar su éxito o fracaso, uno de los aspectos cruciales para la sostenibilidad y el crecimiento de las pymes es la toma de decisiones gerenciales, esta se ve reflejada en las áreas operativas y estratégicas de las empresas. Las pymes en el 2023 representaron alrededor del 90% de las empresas mundiales y contribuyen aproximadamente con el 50% del PIB y el 70% del empleo. (Fajardo et al., 2023)

De modo que, las pymes al ser partícipes de actividades en las que se impulsan la innovación en el mercado de los diferentes productos o servicios, por lo que pueden verse beneficiadas al mejorar el desempeño de los procesos aumentando su valor, según una encuesta realizada a un estudio de caso en Colombia a 56 pymes; las pequeñas empresas presentaron un rango de ingresos entre 217 - 1.892 dólares al año eso equivale a 18 empresas de la muestra y en cuanto a las medianas empresas 38 obtuvieron un rango de ingreso entre 1.892 – 16.034 dólares. (Henríquez et al., 2024)

Además, las pymes representan gran parte del crecimiento socioeconómico de todo país, por este motivo es necesario mejorar el desempeño e implementar estrategias para reducir costos, mejorar la eficiencia de los procesos y aumentar productividad. (Saltos et al., 2022)

Uno de los aspectos importantes para la sostenibilidad y el crecimiento de las pymes es la toma de decisiones gerenciales, que impacta en todos los sectores de la compañía. Los líderes deben ser conscientes de cómo sus estilos influyen estas decisiones y optimizar los procesos. Por consiguiente, el proceso de decisión es clave para la competitividad y expansión, impactando la eficiencia y adaptación al cambio. Los instrumentos de decisión ayudan a los líderes a valorar alternativas de manera organizada e imparcial.

Este artículo tiene como objetivo analizar el impacto de las herramientas de toma de decisiones y su relación con los estilos de liderazgo en las pymes. En primer lugar, se busca identificar los diferentes estilos de liderazgo presentes en las organizaciones y examinar su influencia sobre el proceso de toma de decisiones. Además, se pretende evaluar las herramientas más utilizadas en las pymes, considerando su impacto en la efectividad

operativa. Finalmente, se clasifican los riesgos asociados con una mala toma de decisiones en los distintos estilos de liderazgo y se discutirá cómo la integración de estas herramientas puede optimizar tanto el liderazgo como el rendimiento organizacional, contribuyendo a la efectividad de la toma de decisión.

Los beneficios de saber cómo tomar buenas decisiones son: mejora de la eficiencia operativa, reducción de riesgos, mejora de la competitividad, mejor adaptación al cambio, mayor motivación y cohesión en el equipo. Estos beneficios ayudan a las empresas a mejorar a largo plazo. Además, este trabajo beneficia a los líderes y directivos en la toma de decisiones correctas, guiando a la empresa hacia el éxito y optimizando recursos. También beneficia a la organización al mejorar la competitividad y la satisfacción del cliente, impulsando el crecimiento.

Las personas que más utilizarían esta investigación son gerentes y directivos de pymes, líderes empresariales, emprendedores e investigadores académicos, interesados en la gestión empresarial, liderazgo y la toma de decisiones, además el artículo ayudará a entender mejor el tema como insumo a futuro.

## **Materiales y métodos**

El enfoque de la investigación que se utilizó fue el enfoque cualitativo porque se establecieron las causas que se presentan al no tomar decisiones gerenciales idóneas dependiendo de cada situación, también los riesgos que se desencadenan en las Pymes y cómo actuar cuando sucede algunos de ellos.

La investigación cualitativa observa y describe experiencias, pensamientos y sentimientos de personas. Esto facilita la investigación de posibilidades futuras, en un entorno que se enseña compartiendo y comprendiendo las tendencias encontradas en el sector. (Rojas, 2022)

Además, se determinó que el tipo de estudio fue descriptivo porque en él se analiza las características de una población o fenómeno sin saber cómo se relacionan. Por lo que Dankhe (1986) dice que la investigación descriptiva revela características de una población, persona o situación. De manera similar, según Malhotra (1997) también menciona que busca identificar rasgos de una situación o problema. (Antequera et al., 2021)

El método utilizado fue el deductivo, porque sigue un proceso lógico en el que se parte de teorías previas sobre liderazgo y toma de decisiones aplicadas al contexto específico de las pymes, considerando modelos y conceptos sobre estilos de liderazgo y herramientas de toma de decisiones aplicadas en las pymes y cómo estos influyen en la toma de decisiones.

Así mismo, el método deductivo radica en el pensamiento abstracto a la experiencia y el método inductivo es de la experiencia al pensamiento abstracto, el pensamiento abstracto es un concepto o una idea, la experiencia es pensamiento e ideas sobre el tema cultivados desde el trabajo diario y el trabajo profesional. (Palmett, 2020)

Las fuentes de recolección de información que se utilizaron fueron secundarias debido a que se consultó información de bases de datos que apoyaron a la redacción con artículos y capítulos de libros para estructurar la parte de la introducción, metodología y desarrollo y discusión.

En cuanto a las técnicas que se emplearon en el desarrollo de este trabajo fueron: el uso de la matriz bibliográfica en donde se organizó de forma detallada las referencias encontradas, dichas referencias fueron consultadas en las bases de datos de la biblioteca. Entre ellas están: Taylor & Francis Group, ScienceDirect y Dialnet.

## Desarrollo y discusión

### Características de los tipos y estilos de liderazgo en las pymes

Hay diversos tipos y estilos de liderazgo que se presentan dependiendo los entornos laborales, esto de acuerdo con los diferentes puntos de vista, las experiencias adquiridas y forma de ser del líder. Los tipos de liderazgo que se presentan en las empresas son:

El primero es el autocrático que consiste en que solo hay un líder que impone, manda lo que se debe de hacer sin ceder ante ninguna circunstancia, además insisten en hacer todo ellos mismos, toman todas las decisiones al eliminar las discusiones o desacuerdos sobre cómo y por qué se hacen las cosas y no suelen decirle a nadie lo que está haciendo. Al trabajar con este tipo de líder está sujeto a hacer lo que el líder dice por lo que mantienen su autoridad a través de la fuerza e intimidación, a pesar de no estar dirigiendo de la mejor forma la organización. (Morales, 2023)

Adamas, el liderazgo autocrático se caracteriza por concentrar el poder en una sola persona, lo que puede agilizar decisiones en crisis. Sin embargo, este estilo limita la participación del equipo, reduciendo la innovación y el compromiso. La falta de diálogo puede causar desánimo y una cultura laboral de miedo, afectando negativamente a largo plazo.

El segundo es el liderazgo democrático en el cual los líderes tienen en cuenta la participación de todas las personas que tienen a cargo, tomando decisión de manera conjunta, haciéndolos sentir que son valorados escuchando sus ideas y tomando en cuenta sus aportaciones y opiniones. De tal manera que los líderes pueden asignar responsabilidades, lo que facilita una mayor independencia en la toma de decisiones en sus áreas laborales. (Terán et al., 2023)

Así mismo, el liderazgo democrático en la toma de decisiones involucra al equipo, creando un ambiente de cooperación y creatividad. Considerar diferentes opiniones mejora la calidad de las decisiones y aumenta la dedicación de los empleados. Sin embargo, puede retrasar decisiones rápidas y causar disputas si no se gestiona bien.

El tercero es el liderazgo Laissez Faire que traduce dejar hacer, este tipo de liderazgo se enfoca más que todo en dejar que los empleados tomen sus propias decisiones de como

ejecutar las tareas cumpliendo con lo que se espera lograr en un determinado tiempo, también se genera altos niveles de motivación por lo que los trabajadores se sienten valorados y así se sienten que contribuyen al éxito de la organización. (Mera & Loor, 2021)

Del mismo modo, el liderazgo Laissez-Faire se caracteriza por la escasa participación del líder en las decisiones, permitiendo que los subordinados gestionen su trabajo. Es útil en equipos independientes, fomentando la creatividad y la iniciativa. Sin embargo, puede causar problemas como desorganización y falta de responsabilidad en equipos inexpertos. Su efectividad depende del contexto y la preparación del equipo.

El cuarto es el liderazgo transformacional en donde el líder se desempeña en ir más allá de las expectativas, cumpliendo logros y objetivos. Además, se divide en tres partes: el primero es la influencia idealizada, donde los líderes son modelos para seguir y generan confianza, el segundo es la motivación inspiracional, que se centra en comunicar una visión positiva y el tercero es la motivación intelectual, que promueve la creatividad y la innovación. (Santander, 2023)

Adicionalmente, el liderazgo transformacional en la toma de decisiones se basa en la inspiración y la visión para lograr cambios positivos. Este enfoque impulsa la innovación y el crecimiento personal, creando un sentido de misión entre el equipo. Sin embargo, puede volverse idealista sin un equilibrio con la realidad operativa y la ausencia del líder puede causar inestabilidad.

El quinto es liderazgo coaching, este liderazgo es apto para el trabajo en equipo debido a que se puede alcanzar la satisfacción laboral, ayudando en la toma de decisiones para aumentar la productividad, logrando aprovechar al máximo el talento de los empleados. (Rivera & Velázquez, 2024)

Por ende, el coaching de liderazgo en la toma de decisiones se centra en el desarrollo personal y profesional de los empleados, fomentando la independencia y el aprendizaje continuo. Promueve confianza y diálogo, pero puede dificultar decisiones ágiles. Si no se gestiona bien, puede generar dependencia en el líder. Sin embargo, su impacto suele ser positivo al aumentar la motivación y el compromiso.

El sexto es el liderazgo estratégico, la prioridad es el manejo del conocimiento, la proyección futura y la formación constante hace que se transformen en una ventaja competitiva al observar su crecimiento e influyen efectivamente en la obtención de resultados, así como la práctica visionaria orientada al proceso y al cliente, fomentando la creatividad contribuyendo al respeto mutuo. (Hernández, 2022)

En la toma de decisiones, el liderazgo estratégico se enfoca en la planificación a largo plazo y en la coordinación de recursos con las metas organizacionales. Facilita decisiones fundamentadas y fomenta la innovación, aunque puede desatender problemas actuales y generar resistencias al cambio.

En cuanto a los estilos de liderazgo que se presentan en las diferentes empresas son: directivo, analítico, conceptual y conductual. Todos estos estilos de liderazgo tienen presencia en toma de decisiones por lo que ciertos casos se intercambia información, se analiza datos y se evalúan alternativas, en otros se toman el tiempo para decidir la forma más satisfactoria al generar resultados favorables, además de brindar soluciones creativas. (L. Valencia & Gamboa, 2023)

El estilo de liderazgo directivo es a menudo autocrático, con acciones rígidas y simplistas. Los líderes en este estilo son importantes para el desempeño y ejercen autoridad. También está el estilo analítico, donde los empleados suelen sobresalir, pero están muy presionados, lo que puede impedir la verdadera colaboración en equipo. (Medina et al., 2020)

El liderazgo conceptual se relaciona a la capacidad de un líder para establecer una visión estratégica, proyectando metas a largo plazo, anticipado tendencias y cambios en el entorno. Este tipo de liderazgo tiene un enfoque en la planificación, el pensamiento abstracto y la creación de una dirección estratégica para la organización. En el liderazgo conductual se enfoca en cómo los líderes se comportan, actúan y cómo afectan el desempeño de la organización. Además, analiza cómo los líderes conducen, inspiran y controlan a sus equipos a través de sus acciones.

Todos estos estilos de liderazgo tienen presencia en toma de decisiones por lo que algunos intercambian información, analizan datos y evalúan diferentes opciones, en otros se toman

el tiempo para decidir la forma más satisfactoria al generar resultados favorables, además de brindar soluciones creativas.

### **Impacto de los estilos de liderazgo en el proceso de toma de decisiones**

El liderazgo y el clima laboral son importantes para el éxito de las pymes. Un buen liderazgo motiva a los empleados, lo que aumenta su productividad y compromiso. Esto ayuda a alcanzar los objetivos de la organización. Además, al no saber cómo actuar en ciertas situaciones afecta el bienestar de los trabajadores. Es importante considerar el compromiso de cada uno y conocer si están satisfechos con la relación y el ambiente laboral. (Chiquillo et al., 2023)

Es decir que el liderazgo y el clima laboral están profundamente interrelacionados con los estilos de liderazgos por lo que tienen un gran efecto en cómo se toman decisiones en una organización. Además de entender cómo diferentes estilos de liderazgo afectan tanto al clima laboral como a la toma de decisiones puede proporcionar una ventaja competitiva crucial.

A su vez, el liderazgo empresarial es clave para la motivación. Los líderes que se adaptan al entorno tienen una visión clara y actúan éticamente, estos pueden ser más eficientes y los beneficios económicos y no económicos serán más fáciles de adquirir, también permite satisfacer las necesidades de los empleados, mostrando innovación y crecimiento hacia el éxito a futuro, es decir que las habilidades y destrezas de los empleados ayudan a alcanzar los objetivos de la organización, teniendo un impacto positivo. (Sumba et al., 2022)

De igual forma, el liderazgo empresarial es esencial para el éxito y la sostenibilidad de una organización. Los líderes deben analizar el mercado, gestionar recursos y establecer estrategias. Toman decisiones basadas en datos e innovación, pero también deben cuidar el bienestar de los empleados y la responsabilidad social. Deben equilibrar estrategia y ética.

En cuanto al liderazgo ético implica fijar metas claras e influir correctamente en los demás, sin cruzar la línea de lo ético. Se generan conductas apropiadas, donde los líderes tratan a los trabajadores con respeto, fomentando un entorno laboral comunicativo y justo. (Vargas et al., 2022)

Por otra parte, el liderazgo ético presenta un enfoque hacia la toma de decisiones guiada, basándose en principios morales y valores éticos. El impacto que se presenta es significativo en la cultura organizacional por la naturaleza de las decisiones a largo plazo por que se basa en la integridad y la transparencia siendo guiados hacia decisiones responsables y sostenibles.

Asimismo, el liderazgo positivo evalúa la conducta en situaciones vulnerables o complejas en las organizaciones, como la competencia y la modernización de tecnologías. Las organizaciones fuertes tienen buena relación entre el equipo, siendo responsables y equilibrados. (I. K. Sánchez et al., 2021)

Por lo tanto, el liderazgo positivo en la toma de decisiones promueve el bienestar, la motivación y el desarrollo del equipo, creando un ambiente de trabajo saludable. Este enfoque fomenta la creatividad y el compromiso, pero un exceso de positividad puede evitar conflictos y generar expectativas irreales. Sin embargo, bien gestionado, refuerza la cultura organizacional y el rendimiento.

El síndrome de burnout es un problema que afecta a todas las personas por la pérdida de energía debido al cansancio físico y mental. Esta enfermedad afecta a personas más productivas, uno de los factores más comunes es que los líderes presentan dificultad para sobrellevar el equipo por las largas horas de trabajo diario. (Espina & Zambrano, 2024)

Este síndrome puede influir de manera importante en la capacidad de tomar decisiones efectivas, se ve afectado por los distintos estilos de liderazgo, debido a que el enfoque del liderazgo debe ser positivo, adaptándose a las circunstancias que pueden reducir el burnout mejorando tanto el bienestar de los empleados como la eficacia en el proceso de toma de decisiones.

Además, el estilo de liderazgo influye en la toma de decisiones en las organizaciones, especialmente en las pymes. En el liderazgo autocrático, las decisiones se toman de forma rápida y centralizada, pero esto puede resultar en menos consultas y menor apoyo del equipo.

El liderazgo democrático requiere que el equipo participe en la toma de decisiones, lo que puede conducir a decisiones más fundamentadas y comprometidas. No obstante, este enfoque también puede obstaculizar el proceso de decisión. En cambio, el liderazgo

transformacional motiva a los integrantes del equipo, promueve la innovación e incentiva la creatividad, lo que promueve el cambio y el avance en la toma de decisiones.

Por ende, cada estilo de liderazgo influye en la toma de decisiones de modo distinto, afectando la rapidez, la calidad y la aceptación de las decisiones dentro de las pymes.

### **Evaluación comparativa de estilos de liderazgo y su efectividad en la gestión de pymes**

La evaluación comparativa de estilos de liderazgo y su efectividad en la gestión de las pymes es crucial para entender cómo diferentes enfoques pueden impactar en el desempeño y la sostenibilidad de estas organizaciones.

En ese sentido, las acciones del líder inducen a la efectividad a lograr los objetivos y metas planteadas de la mano de su equipo de trabajo con la participación equilibrada entre ellos, cumpliendo sus responsabilidades y obligaciones teniendo siempre mi comportamiento dirigido al sentido ético. (Vidales et al., 2023)

Posteriormente, un liderazgo eficaz se centra en formar el talento humano y modificar la dirección cuando las cosas no están bien. El líder debe conocer a su equipo, influir en su comportamiento y desarrollar habilidades de gestión centradas en resultados, apoyo y entrenamiento continuo. (Magaña et al., 2024)

La efectividad de cada estilo de liderazgo en la gestión de pymes depende de varios factores, como la industria, la etapa de desarrollo, la cultura organizacional y los objetivos estratégicos. El liderazgo autocrático es efectivo para decisiones rápidas, pero menos efectivo para colaboración e innovación.

Por otro lado, el liderazgo democrático es efectivo al valorar el trabajo en equipo, la innovación y la creatividad. El liderazgo transformacional se centra en la motivación para el progreso, la transformación y el cambio, mientras que el liderazgo laissez-faire es efectivo con empleados capacitados y autónomos.

Un gerente enfrenta desafíos en un entorno cambiante y busca obtener resultados a través de la fuerza de su equipo. La efectividad de los resultados depende de los líderes y sus

métodos. Los modelos de liderazgo tradicionales a menudo no son suficientes debido a las nuevas condiciones económicas y estilos de liderazgo. (M. A. Loor & Valdes, 2021)

### **Herramientas y técnicas para mejorar la calidad de la toma de decisiones en pymes**

Las herramientas para mejorar la calidad de las decisiones en pymes ayudan a analizar datos, prever resultados y gestionar procesos, evaluando la efectividad al optimizar la toma de decisiones en tu pyme entre ellas están:

Las herramientas de análisis y evaluación que son fundamentales para tomar decisiones informadas en cualquier organización, estas herramientas permiten examinar datos, evaluar opciones y predecir impactos potenciales.

Una de las herramientas de análisis y evaluación es el análisis FODA que es una herramienta estratégica que te permite examinar la situación interna y externa de la empresa, permitiendo comprender la situación real. FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Trejo et al., 2023)

Por consiguiente, la FODA como estrategia puede ser altamente efectiva para mejorar la calidad de las decisiones en las pymes, lo cual proporciona una base sólida para tomar decisiones informadas. Al recolectar el estudio de datos durante el proceso de decisión, se puede potenciar la calidad de las decisiones tomadas, reduciendo los riesgos y aprovechar mejor las oportunidades de crecimiento hacia el éxito.

Las herramientas de gestión de datos son esenciales para las pymes porque permiten la recopilación, análisis y visualización eficaz de datos, estas herramientas facilitan la transformación de los datos sin procesar en información valiosa para la toma de decisiones.

Por otro lado, la herramienta de Business Intelligence está enfocada en el área de ventas con el propósito de mostrar a la dirección los beneficios que proporcionan las asesorías y los indicadores de gestión para el proceso de ventas. Esto facilita un análisis más exhaustivo de la información, mejorando de esta manera la calidad y apoyando la toma de decisiones de la empresa. (Mesías et al., 2023)

La herramienta de Business Intelligence es esencial para transformar datos sin procesar en información significativa y útil que pueda orientar las decisiones estratégicas en las empresas, además recopilan, analizan y visualizan datos para incrementar la eficiencia y la competitividad de la empresa con el fin de potenciar el desempeño.

Al mismo tiempo, el cuadro de mando integral se centra en la evaluación y administración del rendimiento de la organización, además se aplica en áreas financieras y no financieras, logrando una gestión más eficaz al proporcionar datos estratégicos y operativos que facilita la toma de decisiones. (Y. Loor et al., 2023)

Además, el cuadro de mando integral es una herramienta estratégica que ayuda en la toma de decisiones al considerar cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Su uso requiere compromiso y recursos, y su éxito depende de datos precisos. Si se usa rígidamente, puede generar burocracia. Aun así, es útil para mejorar la toma de decisiones.

Las técnicas de participación y consulta son cruciales para incluir a las partes interesadas en la toma de decisiones, las técnicas facilitan la obtención de opiniones, la recopilación de información y la colaboración efectiva, perfeccionando la calidad de la toma de decisiones e inculcando un sentido de pertenencia y responsabilidad.

La tormenta de ideas o la lluvia de ideas se usa para escuchar a todos los del equipo de trabajo dar su opinión de los logros frente a las estrategias de los objetivos y procesos que integran la organización. (Y. León et al., 2023)

Además, la lluvia de ideas corresponde a una técnica grupal realizada con el objetivo de favorecer el surgimiento de ideas innovadoras para la solución de un problema predefinido, por ende, la aceptación democrática de las ideas dentro de un grupo de personas ayuda a la generación de soluciones de procesos innovadores. (Alves De Melo et al., 2022)

Las técnicas de evaluación y seguimiento son cruciales para medir la eficacia y el impacto de proyectos, programas e iniciativas. Estas permiten a las organizaciones evaluar los progresos, por lo que ayuda a identificar áreas de mejora y garantizar que los objetivos se cumplan de manera efectiva.

Otra de las herramientas para la toma de decisiones son los KPIs debido a que son un conjunto de métricas de desempeño que involucran e incorporan a todos los integrantes de una organización en el logro de objetivos estratégicos, los indicadores reflejan el comportamiento y progreso futuro de la empresa, además de ayudar en el análisis como el crecimiento de las ventas, la satisfacción del cliente y la dedicación de los trabajadores. (Boada & Alzate, 2020)

Por lo tanto, los KPIs son herramientas clave para tomar decisiones porque ofrecen una manera objetiva y cuantificable de medir el desempeño de una organización, un proyecto o un proceso particular. Estos indicadores ayudan a los líderes a identificar áreas de éxito y áreas que necesitan atención o mejora, lo que hace más fácil tomar decisiones informadas.

La matriz MEFE y MEFI son una herramienta para tomar decisiones y ayuda en el análisis estratégico. Para hacer la matriz MEFE, se debe generar un listado de amenazas y oportunidades de la organización, sugiriendo que haya un departamento que mantenga información actualizada. Las pymes necesitan una infraestructura sólida y personal capacitado para análisis económico. La matriz MEFI implica un examen interno de la organización para identificar competencias, fortalezas y debilidades mediante la gestión estratégica. (Carrera et al., 2024)

En este sentido, la matriz MEFE-MEFI forma parte de las herramientas para la toma de decisiones estratégicas, ya que ayuda a las organizaciones a obtener una visión clara y objetiva de los elementos internos y externos que impactan en su rendimiento. Este análisis es fundamental para desarrollar, evaluar e implementar estrategias que mejoren la competitividad y el éxito sostenible de la compañía.

Por otra parte, el análisis de sensibilidad proporciona datos acerca de las repercusiones de una decisión basada en los valores de los parámetros implicados. Por ende, el análisis de sensibilidad es visto como un instrumento esencial en el proceso de decisión, puesto que enfoca la atención en los elementos esenciales del problema y muestra las repercusiones de una modificación o variación. Los análisis de sensibilidad pueden clasificarse en globales y locales. Los análisis de sensibilidad pueden clasificarse en globales y locales. (Salas & Cox, 2023)

Además, el análisis de sensibilidad es fundamental en la toma de decisiones porque permite a las empresas evaluar cómo los cambios son variables claves que afectan el resultado de una decisión o proyecto. Al aplicar el análisis en la empresa contribuye en la comprensión del impacto de incertidumbre y la variabilidad en los resultados, también a identificar los elementos clave que definen el triunfo o el fracaso de una estrategia.

Por otro lado, el diagrama de Ishikawa, también conocido como espina de pescado, facilita la visualización del problema y las posibles causas que están contribuyendo a su aparición, así como la interacción. Además, se compone de la parte superior del pez que representa el problema o tema a investigar, en la columna vertebral se sitúan las espinas principales (causas, razones o motivos) que influyen en el problema y las espinas secundarias o causas de menor relevancia que condicionan la existencia de las causas primarias o potenciales. (López, 2020)

Adicionalmente, el diagrama de Ishikawa es un instrumento esencial para la toma de decisiones, ya que permite la identificación, visualización y análisis de las potenciales razones de un problema o efecto no esperado en un proceso o sistema. Esta herramienta ayuda a los encargados de tomar decisiones, a identificar problemas de manera organizada y desarrollar soluciones más efectivas.

A su vez, el método Delphi es considerado como una herramienta para la toma de decisiones debido a que se considera organizado y permite la recolección sistemática de opiniones proporcionadas por especialistas acerca de un problema o requerimiento, con el objetivo de examinar la información de este conjunto de individuos, lo que facilita la modificación, durante el estudio, de las percepciones personales de los expertos en un juicio conjunto de alto nivel. (Cruz & Rueda, 2023)

Al mismo tiempo, el método Delphi es esencial en la toma de decisiones ya que facilita la obtención de opiniones y juicios expertos de forma organizada y metódica, especialmente en circunstancias donde la información es compleja, incierta o complicada de anticipar. Este enfoque se emplea para recolectar las perspectivas de especialistas en un asunto concreto, con la finalidad de alcanzar un acuerdo sobre decisiones estratégicas.

Sin embargo, la técnica de grupo nominal es una herramienta útil para la toma de decisiones en diversas áreas. La colaboración en esta técnica ayuda a diagnosticar, tratar e intervenir en problemas específicos. También fomenta un compromiso grupal que prioriza la uniformidad y la generación de ideas. Esto es beneficioso en situaciones donde se necesitan combinar diferentes perspectivas para tomar decisiones importantes. Además, facilita el reconocimiento y estructuración de problemas, causas o soluciones mediante el acuerdo en equipos o grupos de trabajo. (M. Sánchez et al., 2021)

Asimismo, la técnica de grupo nominal (TGN) es un método para tomar decisiones en equipo que promueve la participación equitativa. Permite soluciones consensuadas, generar ideas de manera ordenada, priorizar opciones y llegar a acuerdos en un grupo, pero su rigidez puede limitar la creatividad. Puede ser lento y causar conflictos si no se aceptan los resultados de la votación. Reduce conflictos, asegura que se escuchen todas las opiniones y fomenta decisiones colectivas.

La matriz GUT o matriz de priorización propuesta por Kepner y Tregoe (1981), es una herramienta utilizada en empresas para establecer prioridades en diversas opciones de acción. Según Meireles (2001), ayuda a abordar problemas según su seriedad, urgencia y tendencia. A pesar de su simplicidad, es efectiva para gestionar problemas, ya que combina evaluaciones cuantitativas y cualitativas, permitiendo darle prioridad a acciones correctivas y preventivas para disminuir o suprimir obstáculos. (Villas et al., 2022)

De esta forma, la matriz de priorización es un instrumento crucial en la toma de decisiones por lo que permite identificar las opciones más estratégicas, ya que ayuda a organizar y clasificar diferentes opciones según su relevancia y su posible impacto. Las organizaciones enfrentan diversas alternativas y problemas.

Según García (2022), los mapas mentales son ilustraciones que ayudan a guardar diferentes datos usando dibujos. Por lo tanto, la relevancia de emplear mapas mentales reside en la sencillez de su elaboración, además de incluir imágenes impactantes, lo que promueve que el cerebro vincule las ideas con distintos conceptos que en consecuencia presenta resultados significativos. (Gavilanes et al., 2023)

Además, los mapas mentales son útiles para tomar decisiones, debido a que facilitan la organización y visualización clara de la información. Esto permite a los responsables identificar conexiones entre diferentes conceptos e ideas, lo que facilita la interpretación de problemas complejos y la creación de soluciones innovadoras.

El ábaco de Régnier es una herramienta que ayuda a interactuar de forma dinámica, es un método simple y rápido que usa imágenes para facilitar la comunicación entre miembros de un grupo con diferentes opiniones. Además, permite comparar las perspectivas de un grupo con las de otros y ayuda a reconocer la diversidad de opiniones mediante probabilidades subjetivas. (Betancourt et al., 2023)

Al mismo tiempo, el Ábaco de Régnier resulta valioso en el proceso de decisión, ya que ayuda a organizar y visualizar opciones, agrupando elementos importantes para evaluar cada alternativa y permitir un análisis lógico e imparcial. Se usa para valorar comparativamente alternativas, facilitando decisiones bien informadas.

Con referencia a lo previamente explicado, la aplicación de estas herramientas y técnicas en las pymes no solo pueden tomar decisiones más informadas, sino también construir una capacidad organizativa para hacer frente a retos y cambios del mercado de manera más ágil.

### **Riesgos comunes en la toma de decisiones gerenciales**

La falta de atención a los riesgos internos resulta de la ausencia de planificación, organización, dirección, coordinación y supervisión para simplificar la administración de la empresa. Además, es necesario estudiar los riesgos externos para regular el tipo de cambio, la inflación, la competencia y las acciones del gobierno. (Milagros & Vilchez, 2022)

En ese sentido, los riesgos internos y externos en la toma de decisiones en las pymes pueden influir significativamente en los resultados y la estabilidad, de manera que dichos riesgos internos se pueden presentar en las áreas financieras, esto se debe a temas asociados con la liquidez del capital y errores contable, además en el área de recursos humanos se presentan por la falta de capacitación y problemas de comunicación, en la parte de operaciones por la falta de controles de calidad, en cuanto a los riesgos externos se presentan a nivel económicos, legales y tecnológicos.

El riesgo es la consecuencia de la incertidumbre que impacta en las metas establecidas, especialmente en empresas y en la vida cotidiana. Las empresas buscan grandes ganancias, lo que también implica asumir grandes riesgos. Por eso, manejar la incertidumbre es importante en la cultura de las organizaciones. Por tal motivo las organizaciones deben usar la gestión de riesgos como una herramienta para guiar sus procesos, optimizar costos de producción y mejorar el control interno. (B. D. Valencia & Narváez, 2021)

Por consiguiente, el riesgo de efecto de incertidumbre en la toma de decisiones es un desafío significativo para las pymes porque la dificultad para prever hacia el futuro se ve reflejada en la planificación financiera y en la expansión, también en los riesgos del mercado en cuanto al cambio en la demanda.

Adicionalmente, actuar con decisión en la búsqueda del éxito y asumir los riesgos que vienen con la toma de decisiones sobre asuntos importantes cuando se tiene poca información, se debe tener en cuenta que no se puede hacer todo bien y si se logra equilibrar es considerado una habilidad de gestión. (Soto et al., 2020)

Sin embargo, existen varios tipos de riesgo entre ellos está el riesgo inversionista que busca aumentar o disminuir el valor. Es importante revisar cuánto capital se va a invertir, ya que esto influye en la tasa de descuento, el coste del capital y la volatilidad de la inversión. Por lo tanto, calcular los objetivos del riesgo es crucial para el inversionista. (Botello & Guerrero, 2021)

Otro de los riesgos que se pueden presentar es el riesgo operacional, el cual se deriva de las decisiones que se toman diariamente en la empresa tales como: producción, distribución y precios. Además, el riesgo operativo este entrelazado con el riesgo legal y el estratégico, pero hacia la reputación. (Palacios & Ferrín, 2022)

Es decir que el impacto de las fallas operativas en la reputación se perjudica en la calidad, por ejemplo, si se presentan defectos en un producto pueden llevar a una mala prensa y pérdida de confianza del cliente.

**Estrategias para mitigar los riesgos asociados a decisiones gerenciales deficientes**

Reducir el riesgo asociado con malas decisiones gerenciales es esencial para preservar el bienestar y el éxito de una organización, es por eso que hay que tener en cuenta diferentes estrategias para tomar acciones cuando se presentan los riesgos.

Una de las estrategias para mitigar los riesgos que se presentan es el uso de la matriz de gestión de riesgos y control, esta herramienta ayuda a identificar actividades relacionadas con los procesos y la producción, así como los tipos y niveles de riesgos que se presentan. También considera factores internos y externos en la empresa, lo que permite evaluar la eficacia y la correcta gestión de los riesgos. (Sáenz, 2021)

Por lo tanto, la matriz de gestión de riesgos y el control sirve para mitigar los riesgos asociados con decisiones gerenciales deficientes al identificar los riesgos, recopilando información, evaluando los riesgos y la probabilidad e impacto, además se desarrolla un plan de acción detallado, se designan responsabilidades y se establecen plazos para ejecutar la estrategia.

Es importante presentar tácticas fundamentadas en el saber y experiencias para minimizar el riesgo en la toma de decisiones financieras. Las empresas deben tener planes de emergencia claros y actualizados para reducir posibles riesgos, esto es fundamental para preservar la estabilidad financiera de la empresa y del sistema financiero, que es fundamental para la economía. (S. R. León & Murillo, 2021)

También, tener un plan de contingencia ayuda a minimizar los daños y asegurar la continuidad. Si las organizaciones cuentan con plan de contingencia bien estructurado se puede evaluar con mayor facilidad los efectos desfavorables de decisiones gerenciales, minimizando los riesgos y recuperarse rápidamente de manera efectiva.

Otra de las estrategias para mitigar los riesgos es hacer auditoría de gestión que evalúa procesos y actividades. Tiene 5 etapas: conocimiento preliminar, planificación específica, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento continuo. Estas etapas garantizan la eficiencia y el logro de los objetivos de la organización. (Ullaguari & Montero, 2024)

Por consiguiente, el propósito de hacer auditorías de gestión es evaluar la eficiencia y eficacia de los controles internos, de igual forma, identificar áreas para mejorar, corrigiendo las deficiencias en la toma de decisiones reduciendo los riesgos.

Asimismo, las variables de medición de desempeño en el proceso de la toma de decisiones de las organizaciones se dividen en dos grupos. El primero incluye variables primarias como calidad y rendimiento. El segundo se enfoca en variables secundarias como innovación y rentabilidad. (Cañas et al., 2023)

De esta manera, las variables de medición de desempeño ayudan a proporcionar datos claves para la toma de decisiones hacia la mejora continua, usando también los KPIs implementando un sistema de medición y seguimiento con el objetivo de evaluar el rendimiento de la toma de decisiones, ejecutando acciones correctivas.

Al implementar estas estrategias puede ayudar a reducir significativamente el impacto de las decisiones gerenciales deficientes, asegurando la gestión de riesgos más firme con operaciones más eficiente y segura.

### **Impacto de las herramientas de toma de decisiones en la mejora del liderazgo en las pymes**

El impacto de las herramientas de toma de decisiones en las pymes ha sido notable para la mejora en el liderazgo, ya que al entender su función ayuda en la administración y estrategia, estas herramientas aumentan la eficiencia, exactitud y velocidad en decisiones importantes para la competitividad y desarrollo de las pymes. Algunos de los aspectos más relevantes de estas herramientas de apoyo a la toma de decisiones son:

El primero es la mejora en la capacidad para tomar decisiones informadas, según Delicado (2014), esta información ayuda a los directivos a decidir sobre la distribución de recursos, la organización de proyectos, la inversión y el financiamiento. Además, Delgado & Gómez (2019), mencionan que una buena práctica contable puede ayudar a las pymes a encontrar áreas que necesitan mejoras y oportunidades para crecer. También pueden controlar y reducir costos. (Carvajal, 2022)

Por ende, la información financiera potencia el liderazgo de las pymes debido a que ofrece datos vitales sobre la situación financiera y el rendimiento de la empresa, lo que ayuda a los líderes a tomar decisiones estratégicas fundamentadas en principios y a prever las repercusiones de dichas decisiones.

El segundo es la agilidad organizacional que es clave en los negocios para reaccionar ante cambios y oportunidades. De acuerdo con Doz & Kosonen (2008), la agilidad significa aprender a adaptarse. De forma similar Lu & Ramamurthy (2011), definen la agilidad organizacional como la habilidad para atender las exigencias del mercado mediante un monitoreo constante. (Sajuyigbe et al., 2023)

Por consiguiente, la agilidad organizacional mejora la capacidad de decisión en el liderazgo de las pymes, además ayuda a las empresas a adaptarse al entorno, mejorando su competitividad e innovación. Fomentar estructuras flexibles y colaboración permite responder eficazmente a desafíos, pero una agilidad excesiva puede afectar la estabilidad y aumentar errores por falta de información, debido a que permite a los líderes adaptarse rápidamente al cambio y facilita una comunicación fluida, lo que ayuda a tomar decisiones informadas, basadas en datos recientes.

El tercero es fomentar la innovación en las pymes, superando barreras con un enfoque estratégico y fundamentado en la evidencia. Se debe aumentar el acceso al financiamiento creando fondos específicos para la innovación. Además, es primordial impulsar una cultura empresarial que promueva la innovación y fomente la creatividad, esto incluye la formación constante del personal y programas de reconocimiento para ideas novedosas. (Ríos & Preciado, 2023)

Por lo tanto, fomentar la innovación en las pymes es clave para su crecimiento y competitividad, además ayuda a diferenciarse, optimizar procesos y adaptarse al mercado. Sin embargo, enfrentan limitaciones de recursos y riesgos financieros. Para que la innovación funcione, necesitan equilibrar creatividad con planificación estratégica y buena gestión del riesgo. Los líderes que promueven la innovación son abiertos a nuevas ideas, mejorando la respuesta a desafíos y previniendo tendencias.

Por lo expuesto previamente, la implementación de herramientas de apoyo para la toma de decisiones tiene un impacto significativo en el liderazgo de las pymes. Mejora la toma de decisiones al hacerla fundamentada y rápida, promueve un liderazgo cooperativo y ayuda a los líderes a guiar estratégicamente a sus equipos.

### **El papel de las herramientas tecnológicas en la optimización del rendimiento organizacional en pymes para la toma de decisiones**

Las herramientas tecnológicas desempeñan una función fundamental en la maximización del rendimiento organizacional en las pymes, particularmente con relación a mejorar el proceso de toma de decisiones, las herramientas tecnológicas que ayudan a mejorar el rendimiento organizacional en las pymes son:

Las tecnologías emergentes han transformado significativamente cómo operan las empresas e interactúan con los clientes. La automatización de procedimientos y el incremento de la eficacia en pymes son tendencias clave para optimizar los procesos corporativos. (Martínez & Ordoñez, 2024)

Es decir, la automatización de procesos en las pymes es importantes para aumentar la efectividad operativa y la toma de decisiones, por lo cual ayuda a reducir errores humanos, acelerar procedimientos, ahorrar tiempo y aumentar la precisión de los datos.

Chen et al. (2012) dice que el efecto del big data ha sido significativo en áreas fundamentales, al facilitar que las organizaciones basen sus decisiones en información empírica, mejorando la comprensión del mercado, las conductas de los consumidores y promueve la innovación. (Ramírez, 2024)

Por tal motivo, la implementación del big data puede mejorar la toma de decisiones en las pymes, aunque se relaciona más con grandes corporaciones, estas empresas lo están usando para decisiones más rápidas y estratégicas.

Además, la clave para lograr una comunicación interna eficaz consiste en realizar una planificación estratégica apropiada, definiendo un plan de comunicación interna eficiente. Además, es crucial considerar el equipo humano de la empresa, dado que es el principal instrumento para incrementar la competitividad.(Herrera et al., 2022)

Por tal motivo, es fundamental potenciar la comunicación y cooperación interna en las pymes para optimizar la toma de decisiones. Una comunicación clara y una cooperación eficaz entre los equipos pueden conducir a tomar decisiones más ágiles, fundamentadas y en concordancia con las metas estratégicas de la empresa.

Cabe resaltar, que la gestión de recursos humanos se basa en planificar, organizar y ejecutar tareas relacionadas con el personal de una organización, es crucial para crear un ambiente laboral saludable, ayudando a las personas a lograr sus objetivos y cumplir con las metas de la organización. Además, implica anticipar el futuro y usar las habilidades de los empleados para tomar decisiones. (Alvarez et al., 2021)

Por lo cual, es esencial contar una administración eficaz de los recursos humanos en las pymes para mejorar la toma de decisiones y el desempeño de la organización. Además, el capital humano es muy valioso, ya que su correcta administración aumenta la productividad y ayuda en decisiones estratégicas.

Al mismo tiempo, la integración estratégica de la inteligencia artificial en la gestión de la cadena de abastecimiento empresarial trae ventajas como mejorar procesos, optimizar decisiones, reducir gastos y aumentar eficiencia, también presenta retos y reflexiones éticas que deben ser tratadas de forma proactiva. (J. S. Calle et al., 2024)

De hecho, la optimización de la logística y el uso de inteligencia artificial en la administración de la cadena de suministro en las pymes pueden potenciar de manera significativa la toma de decisiones. Estas tecnologías ayudan a las empresas a tomar decisiones basadas en datos, aumentando la eficacia, reduciendo costos y mejorando el servicio al cliente.

El aumento de la efectividad en la auditoría de gestión es vital para las empresas. La auditoría de gestión apoya la toma de decisiones y optimiza la gestión de recursos. Según Blanco (2016), la gestión incluye dirigir políticas, metas y recursos, evaluando resultados para mejorar competitividad y eficiencia. (Verdezoto & Romero, 2024)

Es decir, es crucial incrementar la eficacia de las auditorías de gestión en las pymes para mejorar la calidad de las decisiones. Una auditoría eficaz evalúa procesos y proporciona datos estratégicos para decisiones mejor fundamentadas y rápidas.

Debido a lo mencionado anteriormente, las herramientas tecnológicas mejoran el desempeño de las organizaciones, ayudando a los líderes de las pymes a tomar decisiones rápidas y estratégicas, incrementando la competencia y promoviendo el éxito a largo plazo.

### **Fortalecimiento de la toma de decisiones colaborativa en pymes mediante herramientas de apoyo**

El fortalecimiento de la toma de decisiones colaborativa en las pymes es clave para incrementar el rendimiento y la eficiencia de las decisiones internas. La cooperación del equipo es vital para resolver problemas y tomar decisiones informadas. Para lograr esto, es esencial usar herramientas de soporte para compartir información, evaluar alternativas y adoptar soluciones adecuadas. Las herramientas de apoyo pueden fortalecer la toma de decisiones colaborativa en las pymes son:

Las herramientas tecnológicas han mejorado cómo las empresas se comunican y colaboran. Forbes (2022) menciona que plataformas como Slack y Microsoft Teams promueven la comunicación entre grupos dispersos. En una encuesta realizada por Forbes, el 65% de los empleados afirmó que las plataformas aumentaron la eficacia y cohesión del equipo. Microsoft (2021) informó que Teams redujo los plazos de respuesta interna en un 40%. La tecnología incrementa la eficacia y promueve la innovación. Las empresas que destinan recursos a la investigación y desarrollo de tecnologías novedosas poseen mayor capacidad para competir en el mercado global. (Karolys et al., 2024)

Por tanto, las herramientas de comunicación como Slack y Microsoft Teams promuevan la interacción en tiempo real entre los integrantes del equipo, independientemente de dónde se encuentren. Además, facilitan una comunicación fluida, simplificando la toma de decisiones al admitir que todos accedan a la misma información y expresen sus opiniones.

Braga (2000) dice que Power BI facilita crear y ver reportes en tiempo real desde smartphones, potenciando la comunicación en las organizaciones. Shoaib & Nandi (2022)

definen Power BI como una herramienta sencilla para analizar datos. Negrut (2018) destaca la efectividad de las representaciones visuales en la comprensión de datos para la toma de decisiones. (Valle et al., 2024)

Por consiguiente, las herramientas de análisis de datos como Power BI brindan a las pymes información visual y completa sobre varios aspectos de la organización. Esto ayuda a tomar decisiones basadas en hechos en un entorno colaborativo.

La inclusión de redes sociales para recolectar información cambia cómo las empresas se relacionan con su mercado. Ponte (2021) indica que examinar diálogos en tiempo real y recibir retroalimentación es valioso, pero requiere buena gestión. (A. J. Calle et al., 2024)

Es decir, las redes sociales son un recurso útil para pequeñas y medianas empresas al recolectar información para decisiones estratégicas. Estas plataformas facilitan la interacción con clientes y obtienen datos sobre comportamientos, preferencias, necesidades y opiniones.

Basado en lo mencionado antes, la implementación de herramientas de apoyo es clave para mejorar la toma de decisiones en equipo en las pymes. Estas herramientas facilitan la comunicación, organización y análisis de datos, promoviendo decisiones más inclusivas y efectivas que favorecen el éxito a largo plazo de la empresa, garantizando que las decisiones adoptadas sean las más precisas y se ajusten a las demandas del negocio.

## Conclusiones

En conclusión, el liderazgo en las pymes es un factor determinante para el éxito organizacional, y su efectividad varía según el estilo adoptado por los líderes. Desde el liderazgo autocrático, que se caracteriza por la centralización de decisiones, hasta el liderazgo democrático y transformacional, que fomentan la participación y la innovación, cada enfoque tiene un impacto significativo en el ambiente de trabajo y en el proceso de toma de decisiones. Las herramientas y técnicas de apoyo, como el análisis FODA, el big data y plataformas de comunicación, son cruciales para optimizar la calidad de las decisiones, permitiendo a los líderes actuar de manera informada y ágil ante los desafíos del entorno.

Además, es esencial que los líderes de las pymes reconozcan la importancia de un liderazgo ético y positivo, que no solo impulsa la eficacia en las operaciones, sino que también favorece el bienestar de los trabajadores y fomenta un entorno de trabajo saludable. La puesta en marcha de estrategias para reducir riesgos y la adopción de tecnologías emergentes son imprescindibles para potenciar la habilidad de las organizaciones para reaccionar ante un ambiente en constante cambio.

Finalmente, el fortalecimiento de la toma de decisiones colaborativa, apoyado por herramientas tecnológicas, no solo mejora la eficacia y la eficiencia, sino que también promueve un sentido de pertenencia y responsabilidad entre los miembros del equipo. Al adoptar un enfoque integral que combine liderazgo efectivo, herramientas adecuadas y un clima organizacional positivo, las pymes pueden posicionarse favorablemente en el mercado, asegurando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

## Referencias

- Alvarez, E., Alvarez, L., & Hernández, J. L. (2021). *Gestión del área de recursos humanos en PYMES restauranteras de Tuxpan Veracruz*. 3(22), 53–65.  
<https://dialnet.proxyusc.elogim.com/servlet/articulo?codigo=8559900>
- Alves De Melo, G., Mendonça, M. G., Borges, S., & De Mendonça, M. C. (2022). The analysis of macro processes of the cashier service in a supermarket organization: a case study of quality management and simulation. *Revista DYNA*, 89(223), 19–26.  
<https://doi.org/10.15446/dyna.v89n221.100885>
- Antequera, R. R., Ramírez, R. I., Santamaria, M. J., & Lay, N. D. (2021). *Liderazgo resonante según el género: un estudio en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla*. <https://doi.org/10.46925//rdluz>
- Betancourt, B., Londoño, H., & Gildardo, C. (2023). Aplicación de métodos prospectivos al tejido empresarial de los municipios de Sevilla y Caicedonia, Colombia. *PROSPECTIVA*, 22(1), 7–26. <https://doi.org/10.15665/rp.v22i1.3067>
- Boada, A. J., & Alzate, I. C. (2020). Debilidad simétrica en los indicadores de gestión: consecuencias e impacto estructural. *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*, 319–336. <https://dialnet.proxyusc.elogim.com/servlet/articulo?codigo=7426434>
- Botello, H. A., & Guerrero, I. (2021). Modelo CAPM para valorar el riesgo de los inversionistas a partir de la información contable antes y después de las NIIF en los bancos de Colombia. *Entramado*, 17(1), 122–135. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.7242>
- Calle, A. J., Baque, T. S., Baque, S. D., & Chele, A. D. (2024). El plan de investigación de mercado como herramienta estratégica. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 27(1), 305–316. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Calle, J. S., Pincay, M. A., Mendoza, B. S., & Bravo, G. S. (2024). Uso estratégico de la inteligencia artificial en la gestión de la cadena de suministro empresarial. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 27(2), 267–276.  
<https://dialnet.proxyusc.elogim.com/servlet/articulo?codigo=9604364>
- Cañas, S. A., Macías, J. A., & García, V. (2023). Variables de medición del desempeño para la toma de decisiones en organizaciones deportivas: una revisión sistemática de literatura. *Entramado*, 19(1). <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.8769>
- Carrera, K. R., Dume, D. E., Dáger, E. J., Dume, B. A., & Candelario, J. M. (2024). Metodología MEFE-MEFI: una Herramienta de Análisis Estratégico Para Pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 2423–2441. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i5.13708](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13708)
- Carvajal, C. A. (2022). Importancia de la contabilidad en las pequeñas y medianas empresas. *Polo Del Conocimiento*, 7(12), 1346–1357. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i12.6166>

- Chiquillo, J., Amaya, N., & Curiel, R. Y. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295–1311. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Cruz, F. O., & Rueda, D. J. (2023). Gestión de calidad en pymes de Guanajuato, México y Provincia Sabana de Occidente, Cundinamarca, Colombia. *Clío América*, 17(33), 168–178. <https://doi.org/10.21676/23897848.5156>
- Espina, H. J., & Zambrano, O. B. (2024). Impacto del síndrome de burnout en líderes del sector industrial. *Revista Electrónica Arbitraria Del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.*, 21(2), 190–204. <https://orcid.org/0009-0004-9091-729>
- Fajardo, M., Cruz, M. L., Santa, R., Tegethoff, T., & Quijano, M. L. (2023). Knowledge transfer and superior performance in entrepreneurial SMEs in emerging countries: the mediating role of absorption and learning capabilities. *Small Enterprise Research*, 30(3), 343–373. <https://doi.org/10.1080/13215906.2023.2279040>
- Gavilanes, J. A., Córdor, M. G., Regalado, S. del P., Recalde, G. P., & Baldeón, P. G. (2023). Efectividad de los mapas mentales para mejorar el aprendizaje Una revisión sistemática. *MENTOR Revista de Investigación Educativa y Deportiva*, 2(5), 367–388. <https://dialnet.proxyusc.elogim.com/servlet/articulo?codigo=9649790>
- Henríquez, L., Díaz, K., Chang, E. A., Guarín, A. F., Portnoy, I., & Ramírez, J. A. (2024). Analysis of the Impact Process Innovation and Collaboration on Competitiveness in Small and Medium-sized Enterprises: A Case Study in Colombia. *Procedia Computer Science*, 231, 636–641. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.171>
- Hernández, S. M. (2022). Liderazgo estratégico moderno y capital intelectual como ejes para la mejora de los resultados empresariales en las Pymes. *Experior: Revista de Investigación de ADEN University*, 1(2), 107–121. <https://doi.org/10.56880/experior12.1>
- Herrera, N. E., Calderón, P., Almanza, R., & Tapia, A. R. (2022). *Importancia de la comunicación en el clima organizacional de la empresa soriana en lzc en tiempo de pandemia*. 10(15), 10–22. <https://dialnet.proxyusc.elogim.com/servlet/articulo?codigo=9229742>
- Karolys, J. A., Karolys, D., Vasco, G. A., & Pazuña, W. P. (2024). La Influencia de la Tecnología en la Administración de Empresas Modernas. *Revista Científica Multidisciplinar G - Ner@ndo*, 5(1). <https://dialnet.proxyusc.elogim.com/servlet/articulo?codigo=9600329>
- León, S. R., & Murillo, D. Y. (2021). Análisis Financiero: Gestionar los riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 1. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 242–272. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1289>
- León, Y., Marqués, M., Claudio, E., Suárez, Y., & Gumende, P. M. (2023). Strategic management potential for process alignment in Cuban sports government organizations. *DYNA (Colombia)*, 90(227), 100–109. <https://doi.org/10.15446/dyna.v90n227.108146>

- Loor, M. A., & Valdes, D. (2021). *Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos*. 7(1), 496–513. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i1.1720>
- Loor, Y., Alcívar, B., & Márquez, J. (2023). *Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro S.A.* 39–53. <https://dialnet.proxyusc.elogim.com/servlet/articulo?codigo=9155412>
- López, N. M. (2020). Los organizadores gráficos Estrategia didáctica para la formación de competencias en investigación. In *Revolución en la formación y la capacitación para el siglo XXI* (3rd ed., Vol. 2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.4266566>
- Magaña, S., González, K. P., Barjau, H. A., Rosaldo, A., & Carmona, E. (2024). Liderazgo Intergeneracional como Recurso de Gestión en las Organizaciones Multigeneracionales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 6306–6317. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.9975](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9975)
- Martínez, B. H., & Ordoñez, C. G. (2024). Transformación digital en la gestión de atención al cliente en las PYMES de servicios de internet en la ciudad de Cañar. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 26(2), 614–631. <https://doi.org/10.36390/telos262.12>
- Medina, D. E., Yauri, M. R., & Manayay, D. (2020). Estilos de liderazgo y cultura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, Huancavelica, Perú. *Llamkasun*, 1(3), 114–134. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i3.25>
- Mera, K. M., & Loor, H. Y. (2021). *Liderazgo y su relación con el clima organizacional en Hurona Market, cantón Portoviejo, Provincia Manabí*. 6, No 11, 700–717. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3294>
- Mesías, J., Chicaiza, D. K., Vélez, K. R., & Álvarez, M. L. (2023). *Desarrollo de un sistema BI Inteligencia de Negocios para la toma de decisiones gerenciales: Caso práctico empresa CTLSPORTS*. <https://dialnet.proxyusc.elogim.com/servlet/articulo?codigo=9091731>
- Milagros, S., & Vilchez, J. (2022). Gestión estratégica para optimizar las decisiones gerenciales en las empresas familiares textiles. In *Revista Científica* (Vol. 2, Issue 2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8326411>
- Morales, J. I. (2023). Estilos gerenciales predominantes en el género masculino de las empresas del caribe colombiano. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 5. N°8. <https://doi.org/10.35381/gep.v5i8.51>
- Palacios, G. C., & Ferrín, K. R. (2022). La gestión de riesgo operativo en empresas aduaneras ecuatorianas: experiencia en Manabí. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 6(11). <https://doi.org/10.46296/yc.v6i11edespnov.0242>
- Palmett, A. M. (2020). *Métodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica*. <https://petroglifosrevistacritica.org.ve/wp-content/uploads/2020/08/D-03-01-05.pdf>

- Ramírez, D. A. (2024). Optimización empresarial mediante big data para la personalización de estrategias en pymes: una revisión narrativa. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–17. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-579>
- Ríos, C. G., & Preciado, F. L. (2023). Estrategias de Innovación y Competitividad en PYMEs Ecuatorianas: Un Análisis Cualitativo. *Revista Científica Zambos*, 2(2), 17–36. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n2/41>
- Rivera, L. D., & Velázquez, R. I. (2024). Coaching y el empowerment en el sector automotriz de Guayaquil, Ecuador. *Project Design and Management*, 6, N<sup>o</sup>. 1, 74–87. <https://doi.org/10.35992>
- Rojas, W. J. (2022). La relevancia de la investigación cualitativa. *Revista Studium Veritatis*, 20(26), 79–97.
- Sáenz, L. (2021). La matriz de gestión y control de riesgos: Herramienta efectiva en la auditoría interna para las empresas comerciales de la ciudad de Panamá. *Revista Faeco Sapiens*, 4(2), 15–42. <https://dialnet.proxyusc.elogim.com/servlet/articulo?codigo=9520100>
- Sajuyigbe, A. S., Ayeni, A., Eniola, A. A., & Obi, N. J. (2023). Employee Relationship Management and Organizational Agility: Mediating Role of Employee Empowerment in Consumer Goods Sector. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 8(2), 50–76. <https://doi.org/10.1344/jesb2023.8.2.36938>
- Salas, J. del C., & Cox, E. J. (2023). Modelo de optimización dual y análisis de sensibilidad en programación de recursos en las pymes. *Polo Del Conocimiento*, 8(12), 958–967. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i12.6324>
- Saltos, V. D. R., Lucas, F. A., Fienco, B. A., & Castro, G. Y. (2022). Proceso administrativo: un estudio al crecimiento empresarial de las MIPYMES operadoras turísticas, cantón Puerto López. *Recimundo*, 6(3), 344–354. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8565863>
- Sánchez, I. K., Ríos, M. J., Cajas, V. E., & Tanqueño, O. P. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 544–563. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.7>
- Sánchez, M., Fernández, M., & Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1), 107–121. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>
- Santander, L. A. (2023). *El liderazgo transformacional como factor de cambio en la Educación Superior de una Universidad pública de la ciudad de Villarrica, 2020*. 18, N<sup>o</sup>. 2, 276–287. <https://doi.org/10.57201/rcff.v18i2.4053>
- Soto, L. E., Ugalde, J. W., & Allauca, M. (2020). *La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa*. 6(4), 211–230. <https://doi.org/10.23857>

- Sumba, R. Y., Chóez, S. I., & Pico, Y. M. (2022). *Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes*. 8, N°. 1. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2570>
- Terán, F. N., Guerrero, M. E., Vizcaíno, V. de L., Gaibor, J. S., Pico, J. C., & Sandoval, M. V. (2023). *Gestión del Cambio Organizacional como Fundamento de la Dirección Estratégica*. <https://dialnet.proxyusc.elogim.com/servlet/libro?codigo=933782>
- Trejo, R., Sánchez, A., Pérez, J. M., Moreno, Z., & González, B. (2023). Análisis de Factores Internos y Externos Mediante las Herramientas de PESTEL y FODA en una Empresa de Corte Laser en el Estado de Tlaxcala. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 8461–8474. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8421](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8421)
- Ullaguari, J. K., & Montero, M. A. (2024). Auditoría de Gestión: identificación de riesgos en empresas. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(1), 525–545. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i1.113>
- Valencia, B. D., & Narváez, C. I. (2021). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 691–722. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.526>
- Valencia, L., & Gamboa, J. (2023). Estilos de liderazgos y toma de decisiones en las Pymes de la zona 3 del Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 18–26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1648>
- Valle, J. V., Santos, N. F., & Silva, S. P. da. (2024). Optimizing mining projects: how business intelligence enhances data-driven decisions. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 10(3), 334–343. <https://doi.org/10.47456/bjpe.v10i3.45088>
- Vargas, M. M., Máynez, A. I., & Gómez, K. G. (2022). Liderazgo ético: su relación con los conflictos, la confianza y la transferencia de conocimiento. *Innovar*, 33(88). <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n88.106279>
- Verdezoto, M. D. R., & Romero, D. J. (2024). Relaciones entre la auditoría de gestión y toma de decisiones. Enfoque teórico. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 26(3), 1055–1075. <https://doi.org/10.36390/telos263.17>
- Vidales, L. M., Mendoza, I. A., & Nava, V. X. (2023). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría y Administración*, 69(3), 324–347. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4708>
- Villas, J. A., Guimarães, B., & Ribeiro, A. J. (2022). SWOT analysis and GUT matrix for business management and problem solving: an application in a Brazilian case-study. *Cuadernos de Gestión*, 22(1), 81–93. <https://doi.org/10.5295/CDG.211472JV>