

# Toma de decisiones gerenciales en Pymes de construcción del distrito especial turístico y cultural de Riohacha

## Making management decisions in construction SMEs of the special tourist and cultural district of Riohacha

PAZ Marcano, Annherys<sup>1</sup>  
GARCÍA Guilianny, Jesús<sup>2</sup>  
SUAREZ Barros, Horacio<sup>3</sup>  
PINTO Aragón, Elvis<sup>4</sup>

### Resumen

El artículo tuvo como objetivo analizar los estilos de toma de decisiones gerenciales en las pequeñas y medianas [empresas](#) de construcción del Distrito especial turístico y cultural de Riohacha. Metodológicamente, se utilizó el paradigma cuantitativo, enfoque positivista, investigación descriptiva, diseño no experimental, transeccional y de campo. La población fue 80 Gerentes de Pymes, con una muestra de 20, con más de 5 años de experiencia en cargos gerenciales, y 10 años de experiencias en ejecución de obras de construcción públicas. El cuestionario, tuvo 12 ítems y 0.89 de confiabilidad. Concluyendo que en los gerentes prevalece la toma de decisiones directiva, con una categoría muy efectiva.

**Palabras clave:** estilos de toma de decisiones, Pymes, autocracia, competitividad

### Abstract

The article aimed to analyze management decision-making styles in small and medium-sized enterprises of the construction sector of the special tourist and cultural district of Riohacha. Methodologically, the quantitative paradigm, positivist approach, descriptive research, non-experimental, transectional and field design were used. The population was 80 SME Managers, with a sample of 20, with more than 5 years of experience in management positions, and 10 years of experiences in the execution of public construction works. The questionnaire had 12 items and 0.89 of reliability. In conclusion, managers prevail in directive decision-making, with a very effective category.

**key words:** decision-making styles, SMEs, autocracy, competitiveness

---

<sup>1</sup> Dra. en Ciencias gerenciales, Docente e Investigadora de la Universidad de La Guajira, Riohacha, Colombia, correo: aipaz@uniguajira.edu.co. <https://orcid.org/0000-0001-7538-1563>

<sup>2</sup> Dr. en Ciencias gerenciales, Profesor Facultad de Administración y Negocios Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Correo: [jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.co](mailto:jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.co). <https://orcid.org/0000-0003-3777-3667>

<sup>3</sup> Dr. en Ciencias Gerenciales, Docente e investigador de la Universidad de la Guajira, Riohacha, Colombia. Correo: [hsuarez@uniguajira.edu.co](mailto:hsuarez@uniguajira.edu.co). <https://orcid.org/0000-0002-0710-6006>

<sup>4</sup> M. Sc. en Gerencia de Recursos Humanos, Docente de Planta Universidad de la Guajira, Riohacha, Colombia. Correo: [epinto@uniguajira.edu.co](mailto:epinto@uniguajira.edu.co)

---

## 1. Introducción

Las organizaciones con la dinámica del entorno, atraviesan etapas de transición para adaptarse a los cambios que demanda la globalización, implicando en el desarrollo de sus actividades misionales, el replanteo de los procesos de trabajos hacia enfoques sostenibles, donde el gerente se convierte en un aliado que acompaña a los colaboradores en el desempeño de las funciones asignadas, siendo su gestión modelada por comportamientos y acciones estratégicas compartidas a objeto de obtener los objetivos propuestos en su plan de trabajo (García, Durán, Parra y Márceles, 2017).

De este modo, cada individuo que hace parte de la estructura organizacional representa un componente dinámico que aporta valor mediante las competencias a desarrollar en las responsabilidades laborales a cumplir, lo cual se ve reflejado en los indicadores de excelencia empresarial; de tal manera que con la dirección de los gerentes como líderes, sus acciones se convierten en un elemento esencial en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, siendo los guías que promueven el apoyo en la consecución de las actividades profesionales, que favorecen las ventajas competitivas en el mercado donde trasciende la oferta de sus bienes y servicios (Prieto, García y González, 2014). Según Bracho y García (2011), Perozo y Paz (2016) el líder con sus habilidades y características hacen de su actuación en el entorno un campo dinamizador y guía para el desarrollo de las actividades a cumplir, en todo caso potenciando su comportamiento, pero al igual siendo transmisible sus conocimientos a los colaboradores para que de manera integral activen las competencias como equipo de trabajo, que ofrece resultados satisfactorios a los objetivos planteados en el negocio.

Con base en esto, las empresas han buscado medios estratégicos para mantenerse a la vanguardia ante la dinámica de cambios de los sectores productivos del mercado global, sin exclusión del sector construcción donde estas van desde pequeñas, medianas, hasta constructoras de gran envergadura; teniendo un punto de convergencia, la diversidad y discontinuidad de participación del talento humano en sus áreas funcionales (Virviescas, Crissien, Durán y García, 2017), sin embargo, en ellas se plantean como eje central el objeto de diseñar el medio idóneo de cómo lograr ser competitivo alcanzando beneficios y permanencia sostenible en el mercado; por otro lado, esta variedad de aspectos puede interferir, al momento de las tomas de decisiones creando una inestabilidad en el proceso productivo para conseguir los objetivos planificados y las ventajas distintivas en un sector tan demandante de procesos continuos. Visto de este modo, es importante tener presente como la toma de decisiones, es un medio para llegar a un fin, como lo plantean Kreitner y Kinicki (2018), quienes señalan que la misma sirve para identificar, elegir entre soluciones alternas que llevan a un estado de cosas deseado; para ello se deben emplear estilos de toma de decisiones que se utilicen como herramientas para el logro de dichas metas.

En este sentido, de acuerdo a Robbins y Timothy (2010) la toma de decisiones, es un medio que ayuda a diluir con la evaluación de acciones la opción a tomar según los criterios abordados ante una situación dada. Al igual aportan, Hellriegel, Jackson y Slocum (2011), quienes mencionan que la toma de decisiones, es el proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción

Dentro de este contexto, se presentan las pequeñas y medianas empresas de la construcción, las cuales se caracterizan en su búsqueda por ser competitivas, concibiendo en ellas escenarios de transformaciones permanentes, donde utilizan la toma de decisiones para mejorar su estructura de costos y formalizar alianzas estratégicas, minimizando focos de competencia y aprovechando las oportunidades del sector (García, Cazallo, Barragán, Mercado, Olarte y Meza, 2019). Debido a estas situaciones surge la necesidad de estudiar la toma de decisiones en pequeñas y medianas de construcción en el distrito especial, turístico y cultural de Riohacha en Colombia, constituyendo sus acciones un elemento que contribuye al éxito empresarial, desde una visión compartida hacia el bien común en la convivencia y bienestar en los espacios de trabajo, donde los gerentes requieren aprovechar su capacidad, habilidad y estilo de influir de manera positiva en la vida de los

colaboradores, pudiendo tomar decisiones que lleven a mejorar la calidad en los procesos laborales y evitar cualquier malestar que incida en el ambiente objeto de estudio.

Entonces la toma de decisiones, en oportunidades, ha de centrarse en los indicadores económicos financieros, representando las perspectivas más empleadas por gerentes y empresarios; sin embargo, las necesidades y transformaciones del mercado demandan, adaptarse a tendencias que involucran prioridades orientadas al alcance de resultados tanto sistémicos como estratégicos

Es de vital importancia tener claro los estilos que utilizan los decisores gerenciales partiendo de la orientación de los valores que representan el grado de como las personas se enfocan en tareas, aspectos técnicos y tolerancia a la ambigüedad que estos posean. A razón de lo expuesto el presente artículo tiene como objetivo analizar los estilos de toma de decisiones gerenciales en las pequeñas y medianas empresas de construcción del distrito especial turístico y cultural de Riohacha.

## Estado de Arte

En este aparte se menciona trabajos de investigadores, que han abordado la toma de decisiones como una herramienta esencial para la competitividad desde la gestión gerencial, entre ellos se conoce a: Gutiérrez, Preciado y Robles (2018), los cuales publicaron un artículo en la revista de estudios sociales de México, titulado Modelo de toma de decisiones para la construcción sustentable de obra pública, teniendo como objetivo desarrollar un modelo del proceso de toma de decisiones para la construcción sustentable de obra pública. La metodología consistió en la aplicación de entrevistas a decisores, seleccionados a través de una muestra de expertos. Seguidamente se identificaron las variables o códigos, mismos que se incorporaron a un sistema de análisis de datos cualitativos para obtener las ponderaciones de las variables con el fin de desarrollar un modelo de decisiones sustentables y generar escenarios con diferentes alternativas.

En cuanto a los resultados, el modelo de toma de decisiones obtenido se integró a partir de la transformación de los datos cualitativos codificados a través de una escala para establecer los valores cuantitativos correspondientes. Se obtuvo la matriz general de vectores de donde se selecciona la alternativa de acuerdo a los criterios de sustentabilidad y de toma de decisiones con racionalidad sustentable. Limitaciones: durante la investigación surgieron dificultades logísticas para la elección de los decisores que ocasionó la modificación de la muestra.

A modo de conclusión, con la aplicación del modelo de racionalidad sustentable del proceso de toma de decisiones para la construcción de obra pública, será factible cambiar la racionalidad limitada o a las expectativas racionales al seleccionar una alternativa de entre varias, a una racionalidad sustentable que permitan apoyar en la definición de políticas públicas.

A razón de los aspectos planteados, se percibe la necesidad de aplicar toma de decisiones, que aporte a un modelo de toma de decisiones para la construcción sustentable de obra pública permite, con la incorporación de los principios donde los decisores analicen alternativas de proyectos de construcción sustentable en diferentes escenarios que coadyuven el desarrollo regional de las ciudades. Por consiguiente, desde este escenario comprende un trabajo que permite estudiar la toma de decisiones desde el contexto de las pymes de construcción, por lo cual debe tener en cuenta factores como los ambientes de incertidumbre y las aspiraciones futuras del entorno, a fin de trabajar en dirección de lograr los objetivos deseados.

Ferro y Lasca (2018) desarrollaron un trabajo de investigación, donde parte de sus resultados se publicaron en la revista digital Ciencias Administrativas de Argentina, titulado Un Tablero de comando para el sector de la construcción de la provincia de La Pampa: Variables relevantes para la toma de decisiones, a modo de resumen este tuvo como objeto relevar la importancia relativa de los factores intervinientes en el desempeño del sector

de la construcción del departamento capital de la provincia de La Pampa. El estudio asume la hipótesis de que los empresarios, gerentes y administradores de las empresas constructoras del medio valoran más los factores económicos-financieros, dejando de lado lo relativo al ambiente, los procesos productivos, tecnológicos y organizacionales.

Para abordar el objetivo y corroborar la hipótesis, se realizaron entrevistas semi estructuradas a los empresarios, gerentes y administradores de las empresas constructoras que se encontraban habilitadas en el Registro de Licitadores. Se analizaron las diferentes perspectivas del tablero de comando con el fin de obtener los factores más representativos en el proceso de toma de decisiones y evaluación del desempeño. Estos datos fueron procesados y posteriormente validados por agentes calificados. Los factores fueron agrupados en cinco perspectivas, dispuestas en un flujograma relacional de tablero de comando como herramienta de gestión. Se concluyó que las empresas y los agentes calificados consideran relevante para la toma de decisiones del sector el factor rentabilidad, es decir, la oportunidad de ganar dinero, y dejan de lado perspectivas importantes para la sostenibilidad del negocio.

Por otra parte, Bedoya (2014) realizó una investigación para optar a especialista en alta gerencia en la universidad militar de Nueva Granada, Colombia titulada toma de decisiones en empresas de constructoras, en este estudio se alude a la importancia de la toma de decisiones al interior de una empresa, en el cual se realizó un análisis del funcionamiento y desarrollo actual de una empresa constructora, llevado a cabo en un periodo de dos meses un seguimiento de sus procesos y procedimientos, acompañados de una encuesta y entrevista individual que se efectuó a gran parte de los empleados de todos los niveles jerárquicos existentes en la empresa investigada.

Los resultados obtenidos evidencian que factores entorpecen el óptimo desarrollo y la acertada y oportuna toma de decisiones de la empresa investigada, además que aflora las dificultades que a su interior se presentan por falta de un manual de procesos y procedimientos. Como resultado de los hallazgos se hace una serie de recomendaciones que ayudará a mejorar considerablemente la toma de decisiones en la empresa investigada y en empresas constructoras. Este trabajo permite, explicar cómo desde la toma de decisiones se pretende potencializar el desarrollo y funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas constructoras, evidenciando la importancia de este proceso como herramienta adecuada para obtener mejor rendimiento en términos de eficiencia y eficacia, es decir crear una sinergia en todos las áreas funcionales que componen la estructura organizacional para cumplir con la misión, visión y en especial la optimización y margen de utilidad de los recursos económicos esperados.

Sánchez (2007) publicó un artículo en la revista *Invetum* de la Universidad Uniminuto de Colombia, titulado toma de decisiones del gerente de proyectos, a partir del seguimiento de un proyecto de construcción., en este trato como en la industria de la construcción cada proyecto involucra variables que lo hacen único. A pesar de la planeación, existe un porcentaje de incertidumbre que hace que su manejo deba ser adecuado con las circunstancias y características de cada momento. Entonces recopilar, documentar y generar lecciones aprendidas sobre la experiencia que adquieren los actores involucrados son actividades que permiten desarrollar una herramienta para el gerente de proyectos, quien retomará la información en los momentos necesarios como apoyo en la toma de decisiones.

En este sentido, el gerente de proyectos debe promover oportunidades para ampliar conocimiento con base en la experiencia, de tal manera que la toma de decisiones sea una herramienta útil para mejorar el desempeño en nuevos proyectos, analizando objetivamente las actividades anteriores para documentar con certeza los procesos exitosos, los factibles de ser corregidos y aquellos que no deben ser repetidos para así evitar errores y repetir aciertos, tomando decisiones cada vez más precisas.

Por tanto, los resultados del gerente deben estar focalizados en la toma de decisiones transparentes, permitiendo promover el seguimiento y la investigación vinculada se logró determinar la importancia que tiene su gestión en los proyectos planificados, realizando un adecuado seguimiento; de manera que arroje lecciones y recomendaciones a tener en cuenta en proyectos futuros, sirviendo de apoyo en la toma de decisiones. Dentro de este marco, se infiere, que ante la complejidad que involucra un proyecto de construcción, su manejo puede depender de variables cuyo comportamiento es incierto. Por tal razón, la experiencia que se adquiere no debe permanecer solamente en los actores del proyecto, sino que debe quedar registrada en forma clara y dicho conocimiento ser compartido para no cometer errores a futuro en otros proyectos, es decir plantear decisiones cónsonas con la evaluación de alternativas viables y sostenibles.

A razón de lo expuesto, se infiere la labor a desarrollar por un gerente en el proyecto de construcción, por lo que su gestión debe estar argumentada en la toma de decisiones, evaluando escenarios para estudiar alternativas que favorezcan la elección de oportunidades, manejando niveles de incertidumbre que pudiese afectar los indicadores de medición de costo y tiempo, pero que van reduciéndose con el transcurrir de su avance y también afectaría el entorno. De tal modo, que la toma de decisiones y el esfuerzo para realizar cambios evita consecuencias irreparables.

### **Estilos de toma de decisiones en Pymes constructoras**

Continuamente los ejecutivos, gerentes y administradores están enfrentando situaciones en las que se ven frente a la determinación de una decisión, sea cotidiana o la inesperada; en algunos casos la solución podría ser simplista en otros conllevaría un proceso detallado, complejo de gestionar en escenarios con un ambiente de incertidumbre para una elección exitosa, por lo tanto, la toma de decisiones es una parte importante del comportamiento organizacional en el mundo de los negocios, sin exclusión de las pequeñas y medianas empresas de construcción objeto de estudio. Para Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2013) la toma de decisiones, es la manera como se lleva a cabo a consecuencia de la información que recibe a través de la estructura organizacional, y de la conducta de otros individuos y grupos importantes

Dentro de este marco, se explica que las personas adscritas a la función gerencial deberán poseer la capacidad de aplicar competencias, habilidades para fortalecer los conocimientos, tomar decisiones, trabajar en equipo, es decir apoyarse en el uso de nuevas tecnologías de la información representando en su gestión de trabajo instrumentos fundamentales, que aportan valor agregado al éxito empresarial.

Por tanto, la toma de decisiones en los escenarios laborales de las pequeñas y medianas empresas de construcción habrá de representar un instrumento de dirección, que crea un compromiso del gerente quien lo debe asumir de forma transparente y objetivo al momento de estudiar alternativas que aporten soluciones ante una situación determinada, por ello quien gerencia lleva consigo la responsabilidad de ofrecer respuesta que no coloquen en riesgo la rentabilidad y productividad empresarial, sino ser capaz de afrontar escenarios de oportunidades y estudiar los retos e incertidumbre del entorno comercial. Mencionan Paz, Harris y García (2015) que los responsables de gerenciar deben estudiar un conjunto de posibilidades y seleccionar alternativas que viabilicen respuestas acordes con la realidad de su entorno, representando un reto para guiar la gestión empresarial y más aún en un mundo globalizado, en el cual las decisiones pueden repercutir en la excelencia de los procesos de trabajo.

Para Daft (2014), la toma de decisiones organizacionales comprende el proceso de identificar y resolver problemas el proceso contiene dos etapas principales, la identificación del problema como la solución del problema. En este sentido Robbins y Timothy (2010), es una reacción a un problema, es decir, hay una discrepancia entre un estado actual con el estado deseado exigiendo que se considere las alternativas de acción;

agrega el autor es procesos de elección entre alternativas estando en una encrucijada donde hay varias salidas y es necesario ir por una de ellas para alcanzar un fin determinado.

Kreitner y Kinicki (2018) argumentan que la toma de decisiones tiene su razón de ser en un problema o situación, el cual es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según diferentes alternativas y operaciones, siendo de vital importancia para la administración debido a que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende a su eficiencia. No obstante, para que una empresa sea exitosa en sus objetivos, debe ser eficiente, productiva y competitiva, es por ello que la competitividad es la capacidad de una empresa de mantener o aumentar su rentabilidad prevaleciendo en el mercado, presentando ventajas frente a sus competidores al momento de dar respuestas a sus clientes.

De tal modo, que los decisores que forman parte de estas organizaciones son garantes de lograr ventajas distintivas llevando el desempeño de su trabajo, a obtener los objetivos planteados y utilizando estilos de tomas de decisiones que propendan el éxito en el ejercicio de sus funciones impactando en el posicionamiento, credibilidad y reputación de la gestión gerencial. De acuerdo a Kreitner y Kinicki (2018), el estilo de toma de decisión refleja la combinación de la manera en donde el individuo percibe y comprende los estímulos con la forma general que decide responder a esa información.

Debido a esto, se presenta un modelo de estilo de toma de decisión basado en la idea en que varían en dos dimensiones; orientadas a valores y tolerancia a la ambigüedad, donde la representación de los valores constituye el grado donde la persona se enfoca en sus tareas, sus aspectos técnicos, en las personas, aspectos sociales cuando toman decisiones. La segunda es la tolerancia a la ambigüedad del individuo la cual indica la medida en que se tiene una alta necesidad de estructura aunado al control en la vida.

Por otro lado, Robbins y Timothy (2010), exponen que los estilos de toma de decisiones de los gerentes, se ve reflejada en dos dimensiones, la primera es la forma de pensar algunas personas son más racionales y lógicos al procesar la información, un individuo racional estudia la información en orden asegurando que sea tanto lógica como congruente antes de tomar una decisión. Para Robbins y Timothy (2010), al igual que Kreitner y Kinicki (2018), es la tolerancia a la ambigüedad del individuo, los cuales necesitan que haya constancia y orden en la forma como estructuran la como estructuran la información para reducir al mínimo la ambigüedad, sin embargo, existen quienes tienen una mayor tolerancia a la ambigüedad y pueden procesar muchas ideas al mismo tiempo.

En este particular, Díaz (2015), citado en Paladines, Yaguache y Altamirano (2015) plantea que la toma de decisiones involucra tanto la aplicabilidad de secuencias técnicas inspiradas por la lógica como la compleja y exigente determinación de contenidos. Aunado a esto, Kreitner y Kinicki (2018) establecen que las personas con **estilo directivo** poseen una tolerancia baja a la ambigüedad y se orientan hacia los aspectos de las tareas y técnicos cuando deciden; son eficaces, lógicos, prácticos y sistemáticos en su abordaje de la solución de problemas. Sin embargo, en sus búsquedas de la rapidez y los resultados tienden a ser autocráticos. No obstante, las personas que manejan este estilo toman de decisiones rápidas y se centran en el corto plazo, su eficiencia y prontitud hacen que cumplan esta función con la mínima información evaluando pocas alternativas.

Por otro lado, en relación al **estilo analítico**, Robbins y Timothy (2010), expresan que quienes toman decisiones bajo este estilo toleran la ambigüedad más que los tipos directivos; requieren más información antes de tomar una decisión y consideran un mayor número de alternativas. Estos se caracterizan por su capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas. Las personas analíticas toman decisiones cuidadosas, que requieren más tiempos para decidir; pero también responden satisfactoriamente a situaciones nuevas o inciertas, es frecuente que sean autocráticos, gustan de considerar mayor información y alternativas

Seguidamente Kreitner y Kinicki (2018), presentan el estilo conceptual el cual se acompaña de la tolerancia a la ambigüedad, de la propensión a enfocarse en las personas o los aspectos sociales de las situaciones laborales;

las personas conceptuales tienen una perspectiva amplia de la solución de problemas y posibilidades futuras. Por otro lado; los individuos con un estilo conceptual tienen miras amplias y buscan más alternativas, se enfocan en el largo plazo y suelen ser muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.

Por último, se define el estilo conductual, donde las personas trabajan bien con otras y disfrutan de las interacciones sociales, intercambiando abiertamente opiniones, son receptivas a las sugerencias, prefieren la información verbal sobre la escrita. Ellos pueden hacer que adopten un enfoque sin personalidad al decidir dificultando el decir no a los demás tomando decisiones difíciles (Kreitner y Kinicki, 2018). Por otro lado, quienes trabajan bajo este estilo se interesan por el logro de los demás, aceptan sus sugerencias, convocan juntas para comunicarse, aunque tratan de evitar los conflictos; la aceptación de los otros individuos es importante para los de este estilo de toma de decisión.

Sin embargo, al definir estos estilos se demuestra que son diferentes unos de otros, casi todos los gerentes poseen características de más de un estilo. Lo acertado es pensar en el estilo dominante de un gerente y el secundario. Algunos gerentes tomarán casi exclusivamente su estilo dominante, pero otros son sensibles y cambian de estilo dependiendo de la situación. Los gerentes deben aceptar que los empleados también tienen su estilo para decidir, algunos trabajadores se toman su tiempo, ponderan cuidadosamente las alternativas calculando cuáles son las de mayor riesgo; en tanto otros empleados se preocupan por escuchar las sugerencias de los demás antes de tomar las decisiones

---

## 2. Metodología

De acuerdo a la investigación, se planteó analizar los estilos de toma de decisiones gerenciales en las pequeñas y medianas de construcción del distrito especial turístico y cultural de Riohacha, la cual se apoyó en técnicas metodológicas de naturaleza cuantitativa, suscribiéndose en el paradigma positivista, consintiendo en analizar el objeto de investigación con la aplicación de un instrumento válido y confiable para conocer la opinión de los encuestados, bajo el empleo interpretativo de estimaciones estadísticas sobre la variable estilo de toma de decisiones. Al respecto, Bernal (2010) señala que la investigación cuantitativa, mide las características de los fenómenos sociales, lo que supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva, este método tiende a generalizar y normalizar resultados. Del mismo modo, coinciden Pelekais, Franco, Neuman, Carrasquero, García y Leal (2012), y Hernández, Fernández y Baptista (2014) en que el enfoque cuantitativo, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. En cuanto al enfoque positivista, para Díaz (2014) el positivismo es una estructura o sistema de carácter filosófico, que considera que no existe otro conocimiento que el que proviene de hechos reales que han sido verificados por la experiencia

En cuanto a la metodología de estudio, la presente investigación se caracteriza por ser analítica, partiendo de los aspectos que involucran las fuentes teóricas para contrastar los resultados de investigación obtenidos de la realidad de la muestra encuestada. Hurtado (2010), este estudio se determinó como de tipo descriptivo de campo y con un diseño no experimental-Transversal. No se realizó cálculo muestra debido a que la población es finita y accesible para el investigador, por tal razón, fueron seleccionados en forma no probabilística intencionada.

Por otra parte, se sustenta el estudio en el tipo de investigación descriptiva, asumiendo la interpretación de la información de los estilos de toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas constructoras objeto de estudio con elementos insertos en la realidad de la variable, acudiendo a la aplicación de técnicas, métodos e instrumentos científicos, conforme a la naturaleza investigativa, además del objetivo planteado. Para Hernández, Fernández & Baptista, (2014), la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos

importantes de cualquier fenómeno analizado, describiendo tendencias de un grupo o población, partiendo de perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos u objetos o cualquier otro fenómeno sometido a análisis.

En relación al diseño empleado como objeto de estudio, acerca de la variable estilo de toma de decisiones, corresponde al no experimental, transeccional de campo. Según Hernández, et al (2014), las investigaciones no experimentales surgen cuando no se hacen variar intencionalmente las variables independientes, sino observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Por otra parte, de acuerdo a los autores, se identifica con el diseño transeccional o transversal, cuando se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, teniendo como propósito de describir variables y analizar su incidencia e interpretación en un momento dado.

Con respecto al objetivo del estudio, se trata de un diseño de campo, en los cuales la información para obtener los objetivos de investigación se logró de la recopilación de datos en escenarios reales, es decir se extrajo de la opinión muestral de los gerentes adscritos a la pequeña y mediana empresa de construcción del Distrito especial turístico y cultural de Riohacha. Señala Arias (2016), que el diseño de campo consiste en la recolección de datos directamente en la realidad donde se generan los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. Por su parte Tamayo y Tamayo (2010) un diseño de campo, recoge datos directamente de la realidad, por lo tanto, se le denomina primarios.

Seguidamente, la población de 80 por gerentes de las pymes objeto de estudio, seleccionando una muestra de 20 caracterizadas con más de 5 años de experiencia en cargos gerenciales, y 10 años de experiencia en ejecución de obras de construcción públicas. De acuerdo a Bernal (2010), la población viene hacer el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Asimismo, refiere Arias (2016) que la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuáles serán extensivas las conclusiones de la investigación, quedando determinada por el problema y objetivos de investigación

Para la recolección de datos se usó la técnica de la encuesta e instrumento un cuestionario, con 12 ítems con opciones múltiples utilizando diferentes categorías de selección como Siempre (S), casi siempre (CS), a veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N); validado por diez (10) expertos, para la fiabilidad se empleó la fórmula del coeficiente de confiabilidad de Alfa Cronbach arrojando un 0,89, es decir un 89 % probatorio. Para analizar e interpretar los datos recogidos de los encuestados, se recurrió a la práctica de la estadística descriptiva con valores de frecuencia absoluta y relativa, y apoyado en un baremo de interpretación de datos promedios., donde el vaciado de los datos se realizó previa codificación y tabulación de las respuestas emitida por los gerentes encuestados, en una matriz de doble entrada de sujetos versus ítems, aplicando el Microsoft Excel 2018. Ver cuadro 1

**Cuadro 1**  
Baremo de interpretación de datos promedios

Alternativas	Rangos	Categorías
Nunca	$1,00 \geq 1,80$	Nada efectiva
Casi nunca	$1,81 \geq 2,60$	Poca efectiva
Algunas veces	$2,61 \geq 3,40$	Moderadamente efectiva
Casi siempre	$3,41 \geq 4,20$	Efectiva
Siempre	$4,21 \geq 5,00$	Muy Efectiva

Fuente: Elaboración propia (2019)



### 3. Resultados

A continuación, se muestran los datos, resultantes de la aplicación de la encuesta a la muestra objeto de estudio, reflejando la interpretación de datos descriptivos en frecuencias absolutas y relativas; asimismo el comportamiento de la información mediante medias aritméticas.

**Tabla 1**  
Estilos de toma de decisiones

Indicadores	Alternativas de respuestas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Media	Promedio Indicador	Promedio
		F.A	F.R%	F.A	F.R%	F.A	F.R%	F.A	F.R%	F.A	F.R%			
Directivo	1	4	20%	7	35%	8	40%	1	5%	0	0%	3,7	3,5	3,3
	2	0	0%	14	70%	4	20%	0	0%	2	10%	3,5		
	3	1	5%	7	35%	11	55%	0	0%	1	5%	3,4		
Analítico	4	4	20%	5	25%	8	40%	3	15%	0	0%	3,5	3,3	
	5	2	10%	9	45%	5	25%	4	20%	0	0%	3,5		
	6	2	10%	3	15%	7	35%	8	40%	0	0%	3,0		
Conceptual	7	1	5%	14	70%	5	25%	0	0%	0	0%	3,8	3,4	
	8	1	5%	3	15%	14	70%	2	10%	0	0%	3,2		
	9	1	5%	8	40%	6	30%	5	25%	0	0%	3,3		
Conductual	10	3	15%	2	10%	7	35%	8	40%	0	0%	3,0	3,0	
	11	1	5%	4	20%	7	35%	8	40%	0	0%	2,9		
	12	1	5%	3	15%	12	60%	3	15%	1	5%	3,0		

Fuente: Elaboración propia (2019)

La tabla 1 muestra los datos agrupados de la dimensión estilos de toma de decisiones, la misma está dividida en cuatro indicadores, el primero es el estilo directivo, donde en el ítem 1, 40% de la población encuestada afirma que a veces toman decisiones de manera rápida en el corto plazo, un 35 % lo hace casi siempre, 20 % siempre y 5% casi nunca ocurre tal rapidez, representando, según el baremo de interpretación de datos promedios, un 3,7, constituyendo una toma de decisiones efectiva.

En lo referente al ítem 2, el 70% de la población afirma que casi siempre las decisiones en la búsqueda de rapidez tienden a ser autócratas; un 20% a veces y un 10% nunca, constituyendo su comportamiento una media de 3, 5 ubicándose en la categoría efectiva, la toma de decisiones. Por otra parte, en el ítem 3, un 55% de los gerentes tomo la alternativa a veces para el caso de cuando las decisiones se cumplen con la mínima información evaluando pocas alternativas; 35% respondió casi siempre, y 5% manifestó que siempre y nunca respectivamente ocurre tal alternativa, el promedio del ítem fue de 3,4 situándose en la categoría de modernamente eficiente al momento de tomar decisiones

En este particular, a partir de las tendencias presentadas en el indicador se observa que, el estilo directivo está presente en las pymes de construcción, donde para la toma de decisiones predomina un estilo autocrático, al momento de seleccionar una alternativa con rapidez, a corto plazo, por lo que asume como consecuencia la mínima información de la problemática existente, permitiendo el paso a posibles errores en los resultados deseados. En este sentido, el resultado coincide con los argumentos conceptuales, de Kreitner y Kinicki (2018) cuando afirman que las personas con estilo poseen una tolerancia baja a la ambigüedad, y se orientan hacia los aspectos de las tareas y técnicos cuando deciden; son eficaces, lógicos, prácticos y sistemáticos en su abordaje de la solución de problemas. Sin embargo, en sus búsquedas de la rapidez y los resultados tienden a ser autocráticos.

De la misma forma, se presenta el indicador estilo analítico, observando que para el ítem 4 un 40% de los encuestados respondieron que a veces los gerentes exigen cantidad de información para poder resolver un problema, un 25% dijo casi siempre, 20% siempre, y 15% manifestó que casi nunca se exige tal cantidad de información. La media de la situación fue de 3,5 representando efectiva la toma de decisión. Seguidamente, en el ítem 5 un 45% respondió casi siempre los decisores se caracterizan por su capacidad para enfrentar situaciones únicas, el 25% a veces, un 20% casi nunca y 10 % respondió que siempre se enfrenta a la referida situación. La media del ítem fue de 3,5 constituyendo una toma de decisiones efectiva.

Por otro lado, en el ítem 6, el 40% de los encuestados respondió que casi nunca los gerentes tienden al análisis exagerado de la problemática; 35% a veces, 15% casi siempre y 10 % siempre, constituye el mencionado análisis. De esta forma, el ítem se ubicó en una media de 3,0 siendo medianamente efectiva la toma de decisiones; al igual el indicador se ubicó en un valor promedio de 3,3 conllevando a una moderada efectividad en la toma de decisiones. Discrepando con lo expuesto por Robbins y Timothy (2010), las personas analíticas toman decisiones cuidadosas, que requieren más tiempo para decidir; pero también responden satisfactoriamente a situaciones nuevas o inciertas, es frecuente que sean autocráticos, gustan de considerar mayor información y alternativas

Dentro de este marco, la dimensión involucra el estilo conceptual, donde la población encuestada en el ítem 7 respondió con un 70% que casi siempre como gerentes poseen una perspectiva amplia de la solución del problema, un 25% a veces y un 5% siempre, teniendo el ítem un comportamiento de media de 3,8 reflejando una efectiva toma de decisión. Para el ítem 8, los sujetos respondieron en un 70% que a veces los decisores se enfocaban en soluciones a largo plazo, el 15% casi siempre 10 % casi nunca y 5% siempre, resultando una media de 3,2 constituyendo una moderada efectividad en la toma de decisiones

Por otra parte, en el ítem 9, el 40% selecciono la alternativa casi siempre a que los gerentes consiguen soluciones creativas a los problemas, el 30% a veces, 25 % casi nunca y 5 % siempre, mostrando el ítem una media de 3,3 conllevando a una moderada efectividad en la toma de decisiones. La media del indicador fue de 3,4 representando una modera efectividad en la toma de decisiones, discrepando con la teoría de Kreitner y Kinicki (2018), los cuales mencionan que el estilo conceptual, se enfoca en las personas o los aspectos sociales de las situaciones laborales; teniendo una perspectiva amplia de la solución de problemas y posibilidades futuras. Por otro lado; los individuos con un estilo conceptual tienen miras amplias y buscan más alternativas, se enfocan en el largo plazo y suelen ser muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas

Por último, se tiene el indicador estilo conductual, en el ítem 10 un 40% de los gerentes casi nunca se interesan por el logro de los demás aceptando sugerencias, un 35% a veces, 15 % siempre y un 10 casi siempre, ubicándose en una media de 3,0 en la categoría moderada efectiva en la toma de decisiones. Seguidamente en el ítem 11, un 40% de los gerentes respondió que casi nunca los gerentes disfrutaban de la interacción social para el intercambio de opinión en la solución de la problemática, 35% a veces, 20% casi siempre y 5% siempre ocurre tal interacción, la media del ítem se ubicó 2,9 constituyendo moderada efectividad en la toma de decisiones.

En el ítem 12, el 60% de los gerentes encuestados respondió que a veces los gerentes convocan juntas para definir decisiones evitando conflictos que puedan derivar de ellas; no obstante, un 15 % casi siempre y casi nunca respectivamente, un 5% nunca y siempre se lleva a cabo la referida convocatoria, teniendo el ítem una media de 3,0 reflejando una moderada efectividad en la toma de decisiones. Asimismo, el indicador alcanzo una media de 3,0 constituyendo una moderada presencia. Diferenciándose los resultados con la teoría planteada por Kreitner y Kinicki (2018) quienes refieren que trabajar a través del estilo conductual, se interesa por el logro de los demás, aceptan sus sugerencias, convocan juntas para comunicarse, aunque tratan de evitar los conflictos; la aceptación de los otros individuos es importante para los de este estilo de toma de decisión.

En referencia, al comportamiento de la dimensión fue de 3,3 reflejando un valor promedio de moderada efectividad en la toma de decisiones de los gerentes de las pymes de construcción del distrito especial, turístico y cultural de Riohacha, difiriendo con la postura de Kreitner y Kinicki (2018), quienes refieren que el estilo de toma de decisión refleja la combinación de la manera en donde el individuo percibe y comprende los estímulos con la forma general que decide responder a esa información

---

## 4. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo analizar los estilos de toma de decisiones gerenciales en las pequeñas y medianas empresas de construcción del distrito especial turístico y cultural de Riohacha, concluyendo que el estilo predominante en la toma de decisiones fue el directivo. En este orden de ideas, los gerentes presentan, con moderada efectividad, los tres estilos de toma de decisión tal es el caso: conductual, conceptual y analítico. Esta combinación de estilos, se debe, a la diversidad de colaboradores dentro de las empresas.

Esta predominancia del estilo directivo, trae como consecuencia el no evaluar las diferentes alternativas que se pueden plantear para la solución eficaz de los problemas que se presenten, lo que implica retrasos en las obras en algunos casos. Ante ello, se recomienda realizar reuniones mensuales con todas las gerencias para socializar situaciones, pudiendo fomentar la comunicación entre los diferentes niveles, creando un clima de confianza. De igual manera, utilizar estas reuniones como estrategias para crear sinergias para la detección de posibles problemas durante la gestión de obras. Aunado a esto, se sugiere fomentar la práctica de tormentas de ideas, propuestas de opiniones y consideraciones del personal gerencial y sus colaboradores, para la toma de decisiones, evitando así el retraso de los objetivos por decisiones tomadas de manera rápidas y autócratas

---

## Referencias bibliográficas

- Bedoya, J. (2014). Toma de decisiones en empresas constructoras. Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. Especialización en Alta Gerencia.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11452/Toma%20de%20Decisiones%20en%20Empresas%20Constructoras.pdf;jsessionid=469F05B1406140523EC3F4B63575A7B2?sequence=2>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación para la Administración y Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. México. Editorial Pearson Educación.
- Bracho, O. & García, J. (2011). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia. *Revista Clío América* 5 (10), 182-203
- Daft, R. (2014). Teoría y diseño organizacional. México: Editorial Cengage Learning.
- Díaz Narváez, V. P. (2014). El concepto de ciencia como sistema, el positivismo, neopositivismo y las "investigaciones cuantitativas y cualitativas". *Revista Salud Uninorte*. Barranquilla (Col.), 227-244.  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/download/5490/7003>
- Durán, S.; Crissien, J., Virviescas, J. & García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Revista Espacios*, Vol. 38 (13), 24-39
- Ferro Moreno, S., & Lasca, F. (2018). Un Tablero de comando para el sector de la construcción de la provincia de La Pampa: Variables relevantes para la toma de decisiones. *Ciencias Administrativas*, (14), 041.  
<https://doi.org/10.24215/23143738e041>
- García, J., Duran, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios*, Vol. 38 (32), 16-28

- García, J.; Cazallo, A., Barragán, C., Mercado, M., Olarte, L. & Meza, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, Vol. 40 (22), 16 -32
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly J, y Konopaske R. (2013). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Gutiérrez, E., Preciado, J. & Robles, J. (2018). Modelo de toma de decisiones para la construcción sustentable de obra pública. *Estudios sociales (Hermosillo, Son.)*, 28(51). <https://dx.doi.org/10.24836/es.v28i51.567>
- Hellriegel, S; Jackson, E Y J. W. Slocum (2011). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Thomson.
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc. Graw Hill. Sexta Edición
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas, Venezuela. Ediciones Quiron -Sypal Cuarta Edición
- Kreitner, R.y Kinicki, A (2018). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana.
- Paladines, F.; Yaguache, J.; Altamirano, V. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. *Revista Razón y Palabra*, núm. 92, diciembre, 2015, pp. 1-32 Universidad de los Hemisferios Quito, Ecuador.
- Paz, A.; Harris, J. y García, J. (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. Colombia. *Revista Desarrollo Gerencial*, 7 (2) Pp.-100-118 Julio-diciembre 2015. ISSN: 2145-5147 (On Line). Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.
- Pelekais, C., Franco, M., Neuman, N., Carrasquero, E., García, J. & Leal, M. (2012). *El ABC de la investigación. Un encuentro con la ciencia*. Maracaibo: Editorial Astro data
- Perozo, R. B., & Paz, M. A. (2016). Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector Asegurador. *Clío América*, 10 (19), 8 – 22. DOI: <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1656>
- Prieto, R.; García, J. & González, D. (2014). Liderazgo Estratégico: factor de competitividad del Sector Industrial de la Región Caribe Colombiana. Ponencia presentada y publicada en memorias del I Congreso Internacional de Investigación Dr. Adolfo Calimán “Visión transdisciplinaria e integradora de la investigación. Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Maracaibo, Venezuela
- Robbins, S. y Timothy, J. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson Educación.
- Sánchez, E. (2007). Toma de decisiones del gerente de proyectos, a partir del seguimiento de un proyecto de construcción. *INVENTUM*, 2(2), 25-34. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inventum.2.2.2007.25-34>
- Tamayo y Tamayo, M. (2010). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.