

**Influencia del entorno externo e interno  
en la toma de decisiones gerenciales**

**Influence of the external and internal  
environment on management decision making**

**Leider Enrique Quituizaca-Farfan<sup>1</sup>**  
Universidad Técnica de Machala - Ecuador  
lquituiza1@utmachala.edu.ec

**Carlos Bladimir Vásquez-Bazaran<sup>2</sup>**  
Universidad Técnica de Machala - Ecuador  
cvasquez2@utmachala.edu.ec

**Patricia Alexandra Uriguen-Aguirre<sup>3</sup>**  
Universidad Técnica de Machala - Ecuador  
puriguen@utmachala.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046)**

V7-N2 (mar-abr) 2022, pp. 339-354 | Recibido: 05 de febrero de 2022 - Aceptado: 22 de febrero de 2022 (2 ronda rev.)

---

1 Egresado de la carrera de Economía con mención en gestión Empresarial.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-1246>

2 Egresado de la carrera de Economía con mención en gestión Empresarial.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4015-9190>

3 Profesor titular auxiliar nivel 2 grado 2 tiempo completo de la Universidad Técnica de Machala  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3095-8765>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

Las decisiones gerenciales desde sus inicios han sido primordiales dentro las empresas, marcan el éxito o declive empresarial, porque por medio de estas, se toman las riendas del negocio, una mala decisión, aumenta el riesgo de fracaso organizacional. Al estar expuestas las empresas a entornos cambiantes se torna compleja su interpretación, de ahí, parte la importancia de realizar un correcto análisis que involucre el análisis externo que examina las amenazas y oportunidades a la que está expuesta la empresa y en el análisis interno debilidades y fortalezas, ante ello se plantean dos teorías, teoría de contingencia que estudia el entorno externo y la teoría de recursos y capacidades que examina el entorno interno ambas teorías los altos directivos les permite potenciar las riquezas empresariales, buscando un equilibrio ante los cambios constantes, el uso adecuado de los recursos y capacidades esenciales partiendo de este punto, la presente investigación tiene como objetivo analizar la influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales, para ello, se plantea la metodología cuantitativa que inicia con la revisión de la literatura utilizando una metodología de análisis de contenido, cuya herramienta de investigación para la recolección de datos es el cuestionario compuesto por 10 preguntas divididas en dos partes las primeras cinco corresponden al entorno externo y las posteriores al interno estructuradas en la escala de Likert, para el análisis se selecciona una empresa de Ecuador, del Cantón Santa Rosa encuestando solamente a los jefes, concluyendo luego de aplicar el método mencionado que los jefes toman sus decisiones en base a conocimientos empíricos, dejando alado muchos factores a tener en cuenta en la toma de decisiones como los sistemas estadísticos, recursos y capacidades.

**Palabra claves:** entorno interno; entorno externo; decisiones; empresas; entornos cambiantes

## ABSTRACT

Management decisions from the beginning have been paramount within companies, they mark business success or decline, because through these, the reins of the business are taken, a bad decision increases the risk of organizational failure. As companies are exposed to changing environments, their interpretation becomes complex, hence the importance of carrying out a correct analysis that involves the external analysis that examines the threats and opportunities to which the company is exposed and in the internal analysis weaknesses and strengths, given this, two theories are proposed, contingency theory that studies the external environment and the theory of resources and capabilities that examines the internal environment. Both theories allow senior managers to enhance business wealth, seeking a balance in the face of constant changes, the Proper use of essential resources and capabilities Starting from this point, this research aims to analyze the influence of the external and internal environment in managerial decision making, for this, the quantitative methodology is proposed that begins with the review of the literature using a content analysis methodology, whose research tool stigation for data collection is the questionnaire composed of 10 questions divided into two parts, the first five correspond to the external environment and the subsequent ones to the internal structured on the Likert scale, for the analysis a company from Ecuador, from the Santa Rosa Canton, is selected surveying only the bosses, concluding after applying the aforementioned method that the bosses make their decisions based on empirical knowledge, leaving aside many factors to take into account in decision making such as statistical systems, resources and capabilities.

**Keywords:** internal environment; external environment; decisions; companies; changing environment

## Revisión literaria

### Historia de la toma de decisiones

A inicios del siglo XIX y XX la toma de decisiones ha tenido prioridad en el entorno empresarial, sin embargo, es a partir de 1950 que se da inicio a investigaciones profundas sobre este tema y todas las características que engloba, resaltando algunos investigadores se encuentran Simón, Manís, March, Moody, Huber, Mintzberg, Choo y Pomerol entre otros, que estudiaron sus componentes, comportamientos, procesos y características que surgen dentro de las organizaciones. Durante el periodo de la revolución industrial la administración se basaba en la intuición, con el pasar de los años los negocios empezaron a crecer y a ser más complejos (Gutierrez & Kaynak, 2018), lo que conllevó en el siglo XX a los directivos tomar decisiones en base a información interna y estadísticas operativas, sin embargo, estos modelos eran poco sofisticados frente a la multitud de factores tanto internos como externos (Canelones & Fuentes, 2015).

Las decisiones empresariales las definen Landazury et al., (2018) como un proceso informacional que los gerentes en reacción a las amenazas u oportunidades analizan soluciones de mejora. Actualmente, el enfoque tradicional es cambiado a un enfoque sistemático, es decir, dejando atrás la individualidad y el autoritarismo para dar inicio a la creatividad grupal (Carrillo, 2016), con el mayor uso de la tecnología, liderazgo, sistemas de información y comunicación que en su conjunto forman parte principal para tomar decisiones antes las nuevas realidades a las que se enfrentan las empresas (Canelones Fuentes, 2015). Con el pasar de los años los cambios han sido notorios y con la globalización aún más, en la actualidad se vive en una economía que las herramientas están encaminadas en la información y el conocimiento, como elemento clave para la toma de decisiones en una empresa (Alvarado et al., 2018)

Autores como Mcfarlan, Mckenney y Pyburn (1983) y Millar y Porter (1986) mencionan que la información es un recurso que está presente en los recursos organizacionales que en conjunto con las tecnologías de la información constituyen una herramienta valiosa para competir en los mercados. Con las nuevas tecnologías se ha creado transformaciones en la toma de decisiones empresariales (Sánchez & León, 2017), si bien, con esto buscan ajustar los procesos productivos a las diferentes maneras de interconexión entre los mercados (Bravo et al., 2018). A nivel mundial tanto las diferentes empresas, situadas en diferentes partes del mundo buscan de diferentes maneras de crear vínculos de conexión que dé paso a la expansión del comercio. Con la internacionalización y globalización ha generado que los altos directivos tomen acciones direccionadas a las tecnologías de la información cuyos fines es irse adaptando al entorno complejo donde se desenvuelven (Maitland & Sammartino, 2015).

### Entorno externo para la toma de decisiones

Al enfrentarse las empresas a entornos altamente cambiantes se torna compleja su interpretación, de ahí, parte la importancia de un análisis para saber operar correctamente los datos en la toma de decisiones (Maitland & Sammartino, 2015), añadiendo a esto Bernalet et al., (2014) mencionan que el análisis externo para la toma de decisiones permite analizar las amenazas y oportunidades a la que está expuesta la empresa. Con el análisis externo de las amenazas y oportunidades menciona David (1999) en la investigación de Gómez (2008) las oportunidades es un cúmulo de ventajas que permite a las empresas aprovecharlas para aumentar su competitividad en los mercados, conocerlas despierta la creación de nuevas estrategias mejorando los resultados empresariales, por otro lado, las amenazas provocan o causan en las empresas deterioro de los objetivos estas pueden ser amenazas antrópicas, naturales y socio naturales, el conocerlas o estar preparados proporciona la disminución de los riesgos o problemas empresariales (Brito, 2018).

Las organizaciones son sistemas abiertos que deben lograr un equilibrio entre las diferentes influencias del mundo externo e interno (Canelones & Fuentes, 2015). Desde el punto de vista externo los diferentes eventos que sucedan no pueden ser manipulados o controlados afectando de manera masiva al mundo en general y en especialmente a las empresas que ofrecen bienes y servicios, debido que las fuerzas generadoras de verdaderos cambios se encuentran en el ámbito externo (Brito, 2018). Las diferentes turbulencias y tendencias del entorno externo, manifiesta Martínez (2016) para la toma de decisiones gerenciales se encuentran los factores tecnológicos, económicos, políticos y sociales.

Los factores tecnológicos, su aporte desempeña un rol fundamental, es imposible avanzar, crecer o desarrollar empresarialmente sino se incorpora en las estrategias las tecnologías que existen (Gutiérrez et al., 2018). Los diversos hallazgos y cambios tecnológicos en las organizaciones representan un verdadero cambio, estos avances tecnológicos, juegan un papel predominante para desarrollar nuevas formas de administrar, innovar o mejorar las técnicas y procesos de producción y sobre todo el crear nuevos o mejores productos o servicios, con mejores ventajas competitivas en el mercado (Del Canto et al., 2018).

Los factores económicos para García y Pulgar (2010) hace referencia al estado actual de una economía esta se relaciona con las variables tasa de inflación, tendencias de desempleo, tasa de interés, el tipo de cambio, ingresos, nivel de precios de los productos, aranceles, Producto Interno Bruto (PIB), los cambios que existen de demanda de ciertos productos o servicios, estos factores económicos son los principales a considerar para las organizaciones al momento de tomar decisiones, los mismo que pueden perjudicar o beneficiar significativamente al futuro de la organización (Noman et al., 2015)

En el ámbito político los factores a tener en cuenta están las leyes y regulaciones que son las que moldean a una sociedad causando en muchos casos limitaciones para las operaciones de las organizaciones y por ende de los gerentes, convirtiéndose en muchos casos como oportunidades y en otras como amenazas (González, 2016). Entre las variables políticas, legales y gubernamentales que muchos gerentes tienen en cuenta para la toma de sus decisiones se encuentra cambios en las leyes fiscales, relaciones internacionales, cambios en la política fiscal y monetaria, leyes especiales, regulaciones en torno a exportaciones e importaciones, aranceles especiales, el mercado mundial de petróleo y divisas (Martínez, 2016).

En relación al ámbito social, existen diversas variables a tener en cuenta, entre las principales se destacan la cultura, los grupos de interés, tasa de natalidad y número de nacimiento, factores que predominan en la toma de decisiones, por consiguiente, juega un papel primordial el factor social, debido que va anclado con el progreso económico y el desarrollo de una sociedad (Alvarado et al., 2018), de ahí, parte la importancia que las empresas al encontrarse expuestas ante la globalización, se enlazan con empresas y sociedades de distintos países, que en su conjunto todo ello forma un cúmulo de elementos, siendo el principal el factor humano, si se toma en cuenta este elemento, las decisiones que tomen los altos directivos van encaminadas en mejores resultados, debido que las personas son el eje principal que mueve a una sociedad (Sánchez, 2015).

Los diferentes factores externos mencionados se encuentran en constantes cambios que influyen a perturbaciones micro y macro dentro de las organizaciones, afectando ya sea de manera positiva o negativa, dicho de otro modo, provocan inestabilidad, complejidad e incertidumbre (Canelones & Fuentes, 2015). Para entender mejor los factores externos existen teorías que se acoplan a estos elementos, en esta ocasión, se menciona la teoría de contingencia que direcciona a los altos directivos a comprender mejor.

En relación a la teoría de contingencia, es atribuida al reconocido investigador de psicología social y organizacional del siglo XX Fred Fiedler (1965-1967) que fue la primera teoría en relación a las contingencias en el área del liderazgo (Barón, 1989), y manifiesta que no existe un único liderazgo que sea eficaz, sino, que este se adapta conforme las diferentes situaciones a las que se enfrentan los líderes, destacando Friedler las principales: liderazgo en relación en cómo los factores tanto internos y externos afectan a los líderes y la manera en que direcciona a sus subordinado, permitiendo a su vez crear en los altos directivos un mejor diseño organizativo y productividad grupal, teniendo siempre en cuenta las variables que mayor afectan a la dirección de la empresa para el cumplimiento de los objetivos, es decir, que las organizaciones deben de responder adecuadamente al dinamismo del entorno, sabiendo implementar cambios estratégicos que les permita prosperar en un entorno contingente (Zapata & Mirabal, 2015). Los directivos que obtengan una mejor adaptación, comprensión y percepción de la incertidumbre que presentan los factores de contingencia del entorno sean estos económicos, políticos, tecnológicos, entre otros, permite mejores resultados empresariales (Ogunsiji y Akanbi, 2013).

Finalmente, basada en la revisión teórica, en definitiva, las teorías de contingencia centran su atención en el ámbito externo, buscando alcanzar una adaptación frente a los cambios constantes que mantiene el entorno, de esta forma, su crecimiento, resultados, comportamientos, estabilidad, se explican y dependen de la influencia que es generado por los factores del entorno donde se desenvuelven tanto políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Para los altos directivos en la toma de decisiones son variables importantes porque les permite conectar con su entorno y demás empresas para crear alianzas estratégicas, negociaciones, control y poder, analizar para retirar o incluir un nuevo producto o servicio, todo ello en conjunto con conocimientos, capacidades y herramientas tecnológicas, base de datos, recurso humano, entre otros, que se vuelven esenciales para

potenciar las riquezas empresariales.

### **Entorno interno en la toma de decisiones**

A nivel mundial en las diferentes empresas u organizaciones su destino va de la mano con la toma de decisiones, si bien, al desarrollarse en ambientes de continuos cambios, es indispensable analizar los diversos factores adherentes al contexto empresarial tanto externo como el interno (Leyva et al., 2018). Al ser la actividad gerencial un eje importante en el crecimiento organizacional no debe perder de vista los diferentes factores significativos para la toma de decisiones, buscando alcanzar soluciones o mejoras con mínimos errores (Fong et al., 2017), ante ello, a continuación, se centra la atención en el análisis del entorno interno de la organización que involucra mirar hacia dentro de la misma para identificar cuáles son las que representan las debilidades y fortalezas.

Las debilidades son consideradas deficiencias estructurales que presenta una empresa, formando un cumulo de elementos que impiden la consecución de los objetivos planteados, que a corto, mediano o largo plazo forman un riesgo de sostenibilidad, viabilidad, eficiencias, competencia, entre otros factores importantes para el crecimiento institucional. Identificarlas causa una tarea compleja y requiere un análisis exhaustivo, sin embargo, las empresas deben saber cuáles son sus debilidades para controlarlas, moldearlas o eliminarlas (Ifediora et al., 2014) y las fortalezas son definidas como aquellos factores, cualidades o elementos que permiten a la empresa cumplir su misión u objetivos en un mercado, son los pilares primordiales que sostienen a una empresa, por lo tanto, identificarlas mediante un análisis le permite diferenciarse positivamente de sus competidores, reforzandola continuamente para incrementar mejores resultados (Ifediora et al., 2014).



En referencia a los aspectos mencionados, es preciso para el análisis interno la aplicación de la teoría de recursos y capacidades (TRC), atribuida al principal antecedente Perose (1959), que en lo posterior existieron otras contribuciones como Teece (1980), Lippman y Rumelt (1982), Nelson y Winter (1982), Wernefelt (1984), Barney (1986,1991) entre otros. Edith Penrose al presentar su teoría plantea que las empresas se encuentran conformadas o integradas por los recursos y capacidades internas que en unión estas dos juegan un papel predominante para generar ingresos, y crear ventajas competitivas, debido que conforman un cúmulo recursos gerenciales dentro de la empresa y el conocimiento para producir productos y servicios ( Teece et al., 1997), esta teoría también se la constituye a los principales modelos teóricos de la gestión estratégica y corrientes contemporáneas que empezó a tener mayor magnitud a partir de los años ochenta (Fong et al., 2017).

La teoría mencionada de recursos y capacidades, a continuación, se la analiza en dos partes, primero que son los recursos y cuales forman parte de ellos, posterior se presenta que son las capacidades y cuales las integra. Los recursos se integran por elementos intangibles como tangibles que son primordiales para la construcción de los bienes y servicios dentro de una empresa esto a su vez su elaboración integra los recursos primordiales como humano, tecnológico, financiero, físico, entre otros, (Fong et al., 2017). A continuación, se detalla cada uno de ellos.

Recurso Humano, uno de los elementos más importantes y valiosos dentro de una empresa, su papel dentro de ella es indispensable para el buen funcionamiento, debido que las personas son los encargados de poseer el conocimiento, capacidades, habilidades o actitudes para el funcionamiento de otros recursos, como maquinarias, computadoras, entre otros, (Fong et al., 2017), por ello los altos directivos deben tener en cuenta este recurso, al momento de contratar o despedir a los empleados para evitar riesgos o problemas en la empresa.

Recursos tecnológicos, a raíz de la globalización la tecnología es primordial en toda organización, es casi imposible que dentro de una empresa no se cuente con este recurso, que sin duda facilita el desenvolvimiento de las empresas dentro de un mercado cambiante, los recursos tecnológicos, facilitan la creación de nuevos productos o servicios, entregas, posicionamiento y mayor eficiencia de los procesos, los mismos que pueden ser tangibles como computadoras, maquinaria, entre otros, intangibles como sistemas, aplicaciones o programas (Arévalo et al., 2018).

Recurso financiero, abarca la liquides, activos o el recurso monetario que posee la empresa, son los bonos, acciones, utilidades, ahorros, y demás que les permite invertir, comprar, pagar, convirtiéndolos en esenciales para mantener en marcha a una organización y un punto clave de ser tomado en cuenta por las gerencias, debido que un mal uso de este recurso puede perjudicar gravemente en pérdidas económicas, (Vallejo et al., 2015) y el recurso físico se refiere al conjunto elementos tangibles para el funcionamiento de la empresa, por ejemplo materia prima, edificio, oficinas, maquinaria, equipos de producción, entre otros, que si bien, este recurso no se aprovecha de manera eficiente e inteligente pueden presentarse una serie de riesgos como por ejemplo en infraestructura o depreciación rápida de maquinarias (Blazquez & Mondino, 2012).

En lo que respecta a las capacidades, estas son las protagonistas para que los recursos puedan manejarse, no siempre son innatas, pueden ser adquiridas con el tiempo, abarca el talento, conocimiento, destrezas o aptitudes que poseen las personas para llevar a cabo y con éxito el desarrollo de una actividad, oficio o trabajo, en el ámbito empresarial los empleados por medio de sus capacidades realizan las actividades, crean, organizan, coordinan, aprovechando el uso de los recursos, ante ello, a continuación se mencionan las capacidades básicas que se debe poseer para la toma de decisiones:

Capacidades humanas, organizativas y tecnológicas. Las capacidades humanas están íntimamente relacionadas con el desarrollo empresarial debido que las habilidades, conocimiento, donde la tecnología, materia prima, programas y demás debe ser potencializada y transformada por la mente humana, dicho de otro modo, son el conjunto de habilidades para el manejo de los recursos tangibles o intangibles (Rivera, 2016). La capacidad organizativa hace referencia al mundo empresarial y son las aptitudes que poseen las personas para coordinar, planificar, organizar, de mejor manera el trabajo y su entrega a tiempo, ayudando en la optimización de los recursos, los gerentes con estas habilidades son capaces de dar mejores resultados (Dávila, 2013). Por último, se encuentra las capacidades tecnológicas como se menciona con anterioridad es la manera en que la mente humana fabrica, diseña, reinventan, dominan la tecnología, cuyos fines son los de dar mejor gestión en la producción y organización empresarial (Hernández, 2017).

Finalmente, luego de lo presentado el entorno interno estudia las fortalezas y debilidades empresariales, para su mejor entendimiento la teoría de recursos y capacidades, permite a los altos directivos potenciar e identificar los recursos esenciales que favorecen positivamente a la empresa tomando en cuenta, además, las capacidades para manejar dicho recurso, en combinación ambos elementos permiten dentro de la empresa identificar, analizar y determinar que recursos o procesos se deben mantener, mejorar o eliminar, creando nuevos y mejores equipos de trabajo capaces de enfrentar cualquier cambio organizativo.

## Metodología

Para estudiar de manera particular el tema planteado se desarrolla el objetivo de analizar la influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales, centrando la atención en una empresa en particular para cumplir con el objetivo. El presente trabajo se lo considera de enfoque cuantitativo. Es cuantitativo debido que se acompaña de un modelo estadístico y datos que permiten explicar el fenómeno estudiado,

complementado de documentos, artículos y estudios que ofrecen una descripción detallada y amplia sobre el tema seleccionado (Cadena et al., 2017); el método permite por medio de la recolección de estadística y principios teóricos recolectar las bases necesarias para cumplir con el objetivo planteado.

La investigación plantea se da inicio por la revisión de la literatura, utilizando una metodología de análisis de contenido, que consiste en la búsqueda artículos de investigación en páginas de realce como Scielo, Dialnet, Research, Redalyc, Strategic Management Journal, entre otros; para identificar las principales teorías y elementos de los factores externos e internos en la toma de decisiones dando inicio a la formación el arte del documento, en este caso se identificaron las teorías de contingencia (ámbito externo) y la teoría de recursos y capacidades (ámbito interno).

Posterior a ello se emplea la herramienta de investigación, el cuestionario conformado por diez preguntas estructuradas en la escala de Likert según Guadalupe et al., (2020) definen este tipo de encuesta ideal para obtener la percepción sobre una situación u objeto de estudio, por medio de preguntas que miden el desacuerdo o acuerdo de las personas por cada interrogante, la encuesta se la divide en dos partes, la primera que mide las variables dependiente “decisiones gerenciales” e independiente “entorno externo” la segunda parte mide la variable dependiente “decisiones gerenciales” e independiente “entorno interno” la encuesta o el instrumento utilizado que se utilizará estará elaborada por el software de administración de encuestas de documentos de Google basado en la web que es el formulario de elaboración de preguntas que permite obtener las respuestas de forma inmediata “google form”.

Para el procesamiento de carga de información de las encuestas, será analizada y procesada en un software estadístico Excel, y de esta manera presentar los análisis sobre cómo la toman las decisiones los altos directivos en relación con el entorno externo e interno. La finalidad de esta metodología es por un lado que brinde conocimientos a los futuros

lectores y despierte el interés para posteriores investigaciones.

La empresa financiera seleccionada para el análisis en mención está ubicada en Ecuador, Provincia de El Oro, Cantón Santa Rosa, según información proporcionada por el área de recursos humanos, es la institución financiera de mayor realce en el mencionado cantón tanto en tiempo en el mercado, número de empleados y agencias a nivel nacional, debido que fue la primera institución financiera en crearse en el cantón Santa Rosa con más de 57 años de vida institucional, dicha empresa posee alrededor más de 200 empleados y 14 agencias a nivel nacional, ubicadas en los cantones de Pasaje, Machala, el Guabo, Ponce Enrique, Huaquillas, Arenillas, Alamor, Zaruma, Piñas y Santa Rosa, donde cada una es administrada por un jefe de agencia encargados de las tomas de decisiones, y los jefes departamentales quienes también es el personal encargado de tomar decisiones empresariales a nivel macro. Para determinar una muestra de estudio se selecciona solo el personal considerados jefes, debido que en ellos se centra el análisis del estudio, dando un total de 33 empleados divididos en 14 jefes de agencias y 19 jefes departamentales que incluyen los siguientes jefes: Recurso humanos, organización y métodos, proveeduría, crédito, negocios, caja, tarjetas de crédito, cobranza, legal, marketing, riesgo, cumplimiento, verificación, seguros, seguridad de la información, operaciones, Desarrollo, auditor, tesorería

## Resultados

Los presentes resultados que permiten la información veraz del análisis de estudio, se realizando mediante la aplicación de una encuesta dirigida a 33 jefes de la entidad financiera, la información obtenida se presenta mediante tablas y figuras estadísticas, se ha dividido la encuesta en dos partes, las primeras preguntas corresponden al análisis externo para un mayor entendimiento

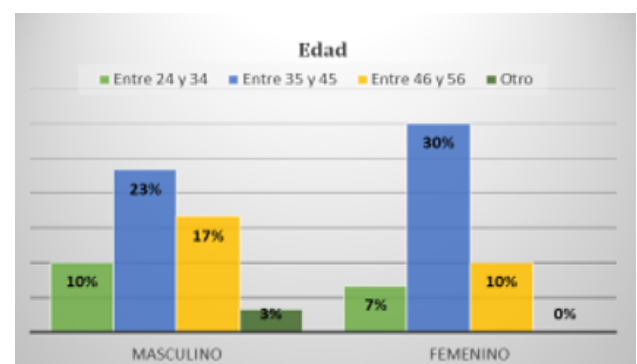
**Tabla 1**

*Género y edad de empleados*

Edad / Género	Entre 24-34	Entre 35-45	Entre 46-56	Otro	Total
Masculino	10%	23%	17%	3%	53%
Femenino	7%	30%	10%	0%	47%
Total	17%	53%	27%	3%	100%

**Figura 1**

*Frecuencia de género y edad*



## Análisis de la frecuencia de género y edad de los jefes.

De acuerdo a la Tabla 1, la encuesta realizada a los jefes en la variable de edad, arrojó como resultado que un 53% pertenecen al intervalo de 35 y 45 años, de este porcentaje el 30% es de género femenino; el 27% están en el rango de 46 y 56 años de edad siendo en su mayoría hombres; los de 24 y 34 años de jefes en la empresa son un 17% también siendo mayoritario hombres; mientras que los jefes que están fuera del intervalo de 57 años en adelante es de un 3% de género masculino.

En base a la información obtenida se concluye que los jefes responsables de decisiones en departamentos y agencias son mayores a 35 años, contando en su mayoría con experiencia y conocimiento del puesto de trabajo y en general total pertenecen al género masculino.



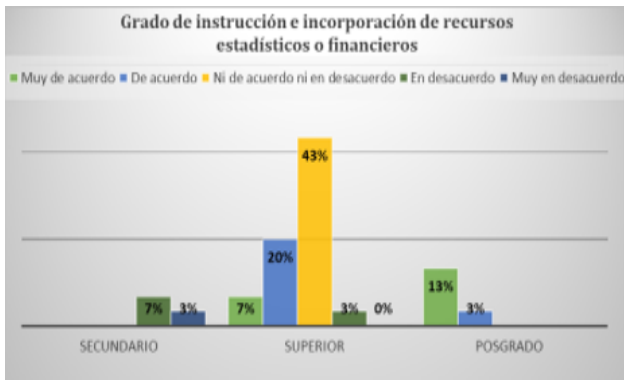
**Tabla 2**

*Grado de instrucción e incorporación de recursos tecnológicos estadísticos o financieros*

Incorpora recursos tecnológicos, estadísticos o financieros/ Grado de instrucción	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy desacuerdo	Total
Secundario				7%	3%	10%
Superior	7%	20%	43%	3%	0%	73%
Posgrado	13%	3%				17%
Total	20%	23%	43%	10%	3%	100%

**Figura 2**

*Frecuencia de grado de instrucción e incorporación de recursos tecnológicos estadísticos o financieros*



**Análisis de la frecuencia de grado de instrucción e incorporación de recursos tecnológicos estadísticos o financieros**

La encuesta aplica mediante las variables cruzadas se puede visualizar en la tabla 2, que los jefes en su mayoría tienen un grado de instrucción de nivel de educación superior con un porcentaje del 73% y dentro de este rango no están de acuerdo ni en desacuerdo sobre la utilización de recursos estadísticos o financieros para sus decisiones gerenciales. Un 17% cuenta con estudios de nivel de educación de postgrados por lo que mostraron estar de acuerdo y muy de acuerdo en la importancia del uso de estos recursos. Por último, un 10% está cursando el nivel superior y ellos están en desacuerdo y muy en desacuerdo sobre el tema.

Por lo que, se concluye que el grado de instrucción formal tiene una relación fuerte con el uso de recursos informáticos o estadísticos, en la empresa al ser la mayoría parte de los estudios de tercer nivel no consideran esencial esto para la toma de decisiones gerenciales.

**Tabla 3**

*Años laborando en la empresa y su experiencia en contrarrestar riesgos empresariales*

Experiencia en contrarrestar riesgos / Años en la empresa	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
6 meses						0%
1 año				3%		3%
2 años			7%	3%		10%
3 años		3%	10%	3%		17%
Más de 3 años	43%	27%				70%
Total	43%	30%	17%	9%	0%	100%

**Figura 3**

*Frecuencia de años laborando en la empresa y su experiencia en contrarrestar riesgos empresariales*



### Análisis de la frecuencia de años laborando en la empresa y su experiencia en contrarrestar riesgos empresariales

En la figura 3 se puede observar los resultados de la encuesta aplicada, los jefes de la institución llevan laborando más de 3 años un 70% están en este rango manifestando que siempre y casi siempre su experiencia ha permitido ayudar a contrarrestar sucesos que pongan en riesgo a la empresa. Del 17% de quienes llevan 3 años laborando en la organización dio a conocer el 10% que algunas veces han podido contrarrestar situaciones de riesgo, de igual manera del 10% de los que llevan 2 años solo el 7% algunas veces y quienes llevan 1 año que es el 3% muy pocas veces.

Internamente se considera beneficioso que los jefes más de 3 años porque conocen los procesos y estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de la organización, concluyendo que la experiencia si es esencial y ayuda para minorar los diversos sucesos empresariales que pongan en riesgo la institución, ya que ningún jefe contesto que nunca.

**Figura 4**

*Frecuencia de conocimiento de la importancia que tienen las decisiones gerenciales dentro de la empresa*



### Análisis externo:

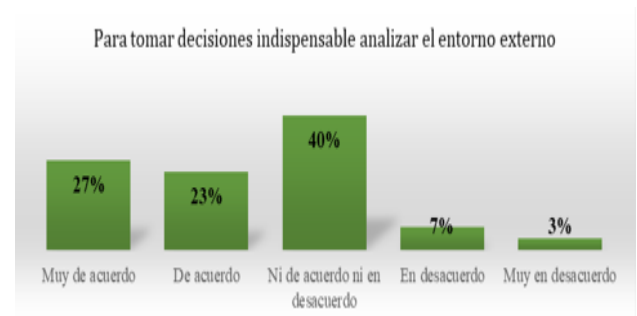
#### Análisis de la frecuencia de conocimiento de la importancia que tienen las decisiones gerenciales dentro de la empresa

Según se observa en la figura 4, hay un porcentaje elevado en los jefes que conocen sobre la importancia que tienen las decisiones

gerenciales dentro de la empresa pues el 53% está muy de acuerdo en ello; porcentaje diferenciado, pero igual de esencial con un 33% que respondieron la encuesta con un de acuerdo y un mínimo porcentaje del 13% contestando que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Concluyendo que más del 50% conoce sobre su importancia y esto es un factor positivo para la institución.

**Figura 5**

*Frecuencia de considerar indispensable analizar el entorno externo para la toma de decisiones al enfrentarse a un entorno altamente cambiante*



#### Análisis de la frecuencia de considerar indispensable analizar el entorno externo para la toma de decisiones al enfrentarse a un entorno altamente cambiante

Mediante la aplicación del cuestionario se pudo obtener que un 40% de los jefes tanto departamentales y de agencias no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en considerar indispensable la toma de decisiones en un entorno externo; sin embargo, un 27% y 23% están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente, el 7% dio a conocer que están en desacuerdo y con un porcentaje mínimo del 3% manifestó que está muy en desacuerdo.

Para este punto, se concluye que la mayoría de los jefes, el entorno externo pese a que sea altamente cambiante no es considerado para ellos como un factor relevante que influya en la toma de sus decisiones gerenciales.

**Figura 8**

*Frecuencia de poseer una única forma de administrar la empresa*

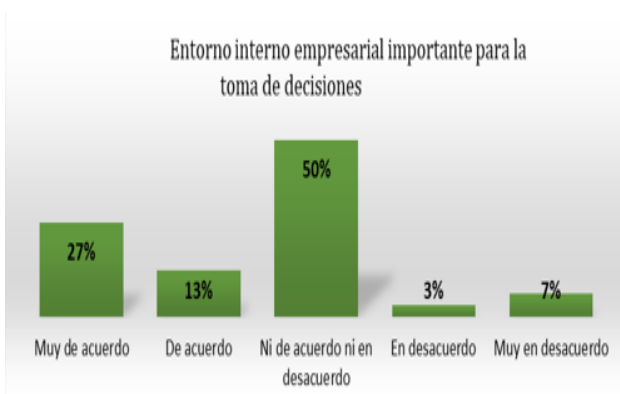


**Análisis de la frecuencia de poseer una única forma de administrar la empresa**

De acuerdo a los resultados obtenidos y evidenciados en la figura 8, el 50% de los encuestados están muy en desacuerdo sobre considerar una única forma de administrar la empresa, un 23% contestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 20 % en desacuerdo y un 7% siendo el valor más inferior contestaron estar de acuerdo. Concluyendo que los responsables en tomar decisiones en la institución cuentan con más de dos maneras de administrar siendo esto un aspecto beneficioso para el progreso de la empresa.

**Figura 9**

*Frecuencia en considerar el entorno interno empresarial importante en la toma de decisiones.*



**Análisis interno:**

**Análisis de la frecuencia en considerar el entorno interno empresarial importante en la toma de decisiones.**

Según lo obtenido del cuestionario, el 50% de los encuestados manifestaron en no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en considerar el entorno interno empresarial importante para la toma de decisiones, porcentaje diferenciado de aquellos quienes contestaron estar muy de acuerdo siendo un 27%, estando de acuerdo el 13%; por otro lado, el 7% dijo estar muy en desacuerdo y un 3% en desacuerdo. Concluyendo que en este aspecto es indiferente para los jefes, ya que no conocen el porqué de la importancia del entorno interno para la institución.

**Figura 10**

*Frecuencia de identificación de fortalezas y debilidades internas de la empresa*

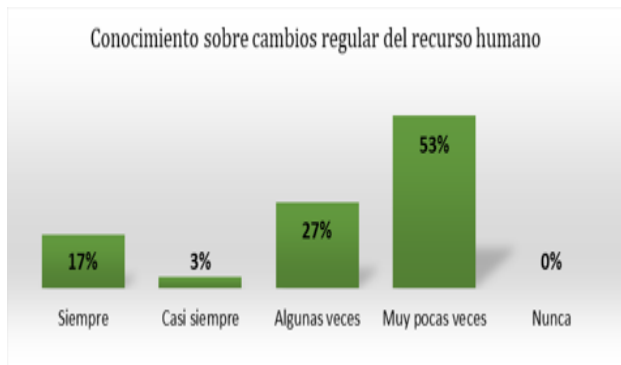


**Análisis de la frecuencia de identificación de fortalezas y debilidades internas de la empresa.**

La encuesta aplicada arrojó los resultados que se pueden evidenciar en la figura 10 referente a identificar las fortalezas y debilidades que posee la empresa, el 50% contestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27% manifestó muy de acuerdo, seguido de un porcentaje de 17% de acuerdo y un 7% en desacuerdo. De esto, se concluye que los jefes no reconocen ni identifican cuales son las fortalezas y debilidades internas de la institución, por lo tanto, estos aspectos no los consideran para la toma de decisiones empresariales.

**Figura 11**

*Frecuencia de conocimiento sobre el cambio regular de recursos humanos*

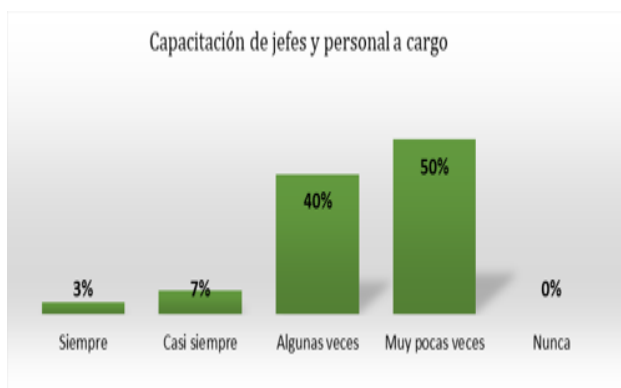


**Análisis de la frecuencia de conocimiento sobre el cambio regular de recursos humanos.**

De acuerdo a la figura 11, los resultados de los encuestados dieron a conocer que muy pocas veces se realiza cambios en el recurso humano de la empresa siendo este el más alto porcentaje con un 53%; siguiendo de un 27% dieron a conocer que algunas veces, un 17% contestaron que siempre y un 3% que casi siempre. Se concluye que el recurso humano no es cambiado con regularidad, por lo que, la mayoría del personal suele ser fijo dentro de la institución.

**Figura 12**

*Frecuencia de cuán a menudo los jefes se capacitan y capacitan a su personal*



**Análisis de la frecuencia de cuán a menudo los jefes se capacitan y capacitan a su personal.**

En este análisis el 50% de los encuestados dieron a conocer que algunas veces se capacitan conjuntamente con su personal; un 40% manifestó que muy pocas veces, el 7% casi siempre y apenas un 3% siempre. Por lo que, en este aspecto se concluye que las capacitaciones no son constantes ni para los jefes ni para el personal que labora en la entidad.

**Figura 13**

*Frecuencia de las evaluaciones para medir conocimiento de los empleados en relación a sus actividades*



**Análisis de la frecuencia de las evaluaciones para medir conocimiento de los empleados en relación con sus actividades.**

Se evidencia que el 50% de jefes algunas veces realizan evaluaciones para medir el conocimiento que poseen los empleados en relación a sus actividades, seguido de un porcentaje de 23% que manifiestan que son muy pocas veces, el 13% indicó que casi siempre, un porcentaje considerable y que preocupa es el 13% que dijeron que nunca y el 3% siempre. Se concluye, que los jefes no realizan constantemente evaluaciones a su personal, las personas que laboran pueden no ser eficientes y no cumplir con los objetivos internos ya que son algunas veces las que se evalúa.

**Figura 14**

*Frecuencia de la posibilidad de adquirir otro puesto que no sea jefe de agencia o departamental*



### **Análisis de la frecuencia de la posibilidad de adquirir otro puesto que no sea jefe de agencia o departamental.**

Entre las preguntas realizadas a los jefes de agencia y jefes departamentales se cuestionó si considerarían adquirir otro puesto diferente al de jefe, por lo que el 57% dio a conocer que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre esa posibilidad. El 23% manifestó que está en desacuerdo, el 10% muy en desacuerdo; porcentajes pocos considerables fueron los que dijeron que están de acuerdo y muy de acuerdo en ello, siendo el 7% y 3% correspondientemente.

### **Conclusión**

Las decisiones gerenciales son parte esencial para el progreso de una organización, sea pública o privada e independientemente de su actividad, la alta dirección debe ser consciente de los roles y responsabilidades que conlleva aceptar un puesto gerencial; las decisiones permiten dar solución a diferentes circunstancias que se pueden presentar en la institución, los gerentes son quienes determinan las formas, los métodos y las estrategias para realizar los diferentes procesos en la institución, su manera de dirigir es fundamental para llevar a la empresa al éxito o caso contrario a su declive.

Fundamentalmente existen dos aspectos que son esenciales para tomar decisiones empresariales, estos son el entorno interno y el entorno externo, para un mejor análisis se plantearon dos teorías, teoría de contingencia que se enfatiza en el entorno externo y la teoría de recursos y capacidades analiza el entorno interno, ambas son esenciales para la toma de decisiones porque permiten a los altos directivos buscar alcanzar una adaptación frente a los cambios constantes que mantiene el entorno y potenciar e identificar los recursos esenciales que favorecen efectivamente a la empresa tomando en cuenta las capacidades.

De acuerdo a los datos obtenidos a los jefes se evidenció la poca importancia que le dan para tomar decisiones; llevan más de 3 años en el puesto y como consecuencia las decisiones son en base a lo aprendido desde su perspectiva empírica, la mayoría cuenta con nivel de educación superior, sin embargo, no consideran recursos estadísticos o financieros primordial para la toma de decisiones, otro aspecto es que desconocen las fortalezas y debilidades de la empresa en la cual laboran; no consideran los problemas macroeconómicos suscitados en el país los mismos que influyen en la empresa. Finalmente, para el progreso de una organización hay que saber afrontar la realidad y evaluar el desempeño personal y de todos los grupos involucrados en ello, los indicadores empresariales son los que permitirán conocer si se está encaminado hacia el éxito caso contrario se debería replantear a la alta dirección establecida.

### **Referencias bibliográficas**

Alvarado, R., Acosta, K., & Buonaffina, Y. (2018). Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones. *InterSedes*, 19 (39), 17-31. <https://dx.doi.org/10.15517/isuc.v19i39.34067>

Arévalo, D., Nájera, S., & Piñero, E. (2018). La Influencia de la Implementación de las Tecnologías de Información en la Productividad de Empresas de Servicios. *Información tecnológica*, 29(6), 199-



212.<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000600199>

issn.2542-2987.2016.1.2.12.200-217

- Amaiquema, F., Vera, J., & Zumba, I. (2019). Enfoques para la formulación de la hipótesis en la investigación científica. *Conrado*, 15(70), 354-360.
- Barón, M. (1989). El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva. *International Journal of Social Psychology, Revista de Psicología Social*, 4(2), 139-150.
- Bernal, D., Mora, C., Arellano, G., & Torres, K. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, 16(2), 278-299.
- Blazquez, M., & Mondino, A. (2012). Recursos Organizacionales: Concepto, Clasificación e Indicadores. *Técnica administrativa*, 11(49), 1666-1680.
- Bravo, C., Valdivieso, P., & Arregui, R. (2018). los sistemas de Información en la toma de decisiones gerenciales en las empresas comerciales de Portoviejo. *Revista ECA Sinergia*, 9(12), 45-54.
- Brito, D. (2018). El riesgo empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 269-277.
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., Morales, F., & Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1604-1617
- Canelones, O., & Fuentes, R. (2015). Formación gerencial, toma de decisiones un abordaje desde el punto de Holístico. *Negotium*, 11(31), 48-73.
- Carrillo, M. (2016). El Gerente del Siglo XXI ante los Retos del Pensamiento Estratégico. *Revista Científica*, 1(2), 200-217. <https://doi.org/10.29394/scientific>.
- Dávila, D. (2013). Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 11-13.
- Del Canto, E., Mega, G., Guerra, M., & Capobianco, J. (2018). Nuevas tecnologías y sistemas de información gerencial en la actualidad venezolana. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, VI (21), 111-130.
- Fong, C., Flores, K., & Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 411-440. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- García, J., & Pulgar, N. (2010). Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 722-726.
- Gómez, M. (2008). Factores internos y externos vinculados a las estrategias de ventas personales en las pequeñas agencias publicitarias (Municipio Maracibo Edo-Zulia). *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 5(2), 60-78.
- González, M. (2016). Decisiones, influencias y representación: capitalización de la injerencia política. *Revista de Investigações Constitucionais*, 3(3), 71-103. <https://doi.org/10.5380/rinc.v3i3.48533>
- Guadalupe, Á., Sosa, W., Ortega, J., Escobar, J., & Santillán, A. (2020). Escala de Likert: Una alternativa para elaborar e interpretar un instrumento de percepción social. *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad*, 12(1), 38-44.
- Gutierrez, L. B., & Kaynak, H. (2018). The Role of Human Resource-Related Quality Management Practices in New Product Development: A Dynamic Capability Perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 43-66. <https://doi.org/10.1108/>

IJOPM-07-2016-0387

Review, 3-17.

- Hernández, J. (2017). Capacidades tecnológicas y organizacionales de las empresas mexicanas participantes en la cadena de valor de la industria aeronáutica. *Economía: teoría y práctica* (47), 65-98. <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/472017/hernandez>
- Ifediora, C., Idoko, O., & Nzekwe, J. (2014). Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat. *International Journal of Innovative and Applied Research*, 2(9), 23- 32.
- Landazury, L., Basso, M., Neugovsen, G., Mercant, S., Jaafar, H., & Ruz, A. (2018). Toma de decisiones y sus repercusiones sobre costos transaccionales en las empresas. *Revista Espacios*, 39(24), 7. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1559>
- Levitt, T. (1983). La globalización de los mercados. *Harvard-Deusto Business Review*, 49-62.
- Leyva, A., Arroyo, J., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Maitland, E., & Sammartino, A. (2015). Managerial cognition and internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46, 733-760. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.9>
- Martínez, J. (2016). Factores externos determinantes de las decisiones de inversión a largo plazo en el sector farmacéutico. *Telos*, 18(3), 415-430.
- Mcfarlan, W., Mckenney, J., & Pyburn, P. (1983). El Archipiélago de la Información: como trazar el rumbo. *Harvard Deusto Business Review*, 3-17.
- Millar, V., & Porter, M. (1986). Como Obtener Ventajas Competitivas por medio de la Información. *Harvard Deusto business review*, 3-20.
- Noman, A., Chowdhury, M., Chowdhury, N., Kabir, M., & Pervin, S. (2015). The Effect of Bank Specific and Macroeconomic Determinants of Banking Profitability: A Study on Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 10(6), 287-291. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n6p287>
- Ogunsiji, A., & Akanbi, P. (2013). The Role of Perceived Environmental Uncertainty and Strategic Agility on the Performance. *Information and Knowledge Management*, 3(7), 24-29.
- Parnell, J., Lester, D., Long, Z., & Koseoglu, M. (2012). How Environmental Uncertainty Affects the Link Between Business Strategy and Performance in SMEs Evidence from. *Management Decision*, 50(4), 548-565. <https://doi.org/10.1108/00251741211220129>
- Rivera, N. (2016). Las capacidades humanas desde la perspectiva personalógica del profesional competente. *Educación Médica Superior*, 30(4), 390-398.
- Rubio, G., & Fierro, F. (2014). La heurística y la tomadadecisionesenempresasdeservicios. *Revista Oikos* (38), 83 - 108. <https://doi.org/10.29344/07184670.38.997>
- Rueda, M., & Zapata, G. (2018). Teoría de dependencia de recursos: premisas y aplicaciones. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 75-92. <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp75-92>
- Sánchez, T., & León, L. (2017). *La política económica en la gestión empresarial*. Machala: UTMACH.
- Sánchez, V. (2015). Influencia entre conductas

sociales y decisiones empresariales. *Política y Sociedad*, 52(2), 443-460. [https://doi.org/10.5209/rev\\_POSO.2015.v52.n2.47440](https://doi.org/10.5209/rev_POSO.2015.v52.n2.47440)

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1998). Dynamic capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Valencias, A., Cadavid, L., Ríos, D., & Awad, G. (2012). Factores que inciden en las intenciones emprendedoras de los estudiantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(51). <https://doi.org/10.37960/revista.v17i57.10677>

Vallejo, B., García, D., & Arregui, G. (2015). Motives for financial valuation of intangibles and business performance in SME. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 25(56), 113-128. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n56.48994>

Zapata, G., & Mirabal, a. (2015). El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directiva y el diseño organizativo. *Ciencia y Sociedad*, 40(4), 785-822.