

Análisis de las falencias derivadas de la centralización en la toma de decisiones y su efecto en el  
desempeño en cuatro organizaciones en la ciudad de Manizales

Damaris Torres Buitrago

Diana Patricia Morales Betancur

Luz Mery Pérez

Marta Liliana Sánchez Guevara

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Administración

Especialización en Gerencia de la Calidad

Manizales

2019

Análisis de las falencias derivadas de la centralización en la toma de decisiones y su efecto en el  
desempeño en cuatro organizaciones en la ciudad de Manizales

Damaris Torres Buitrago

Diana Patricia Morales Betancur

Luz Mery Pérez

Marta Liliana Sánchez Guevara

Julián Andrés Valencia García

Tutor

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Administración

Especialización en Gerencia de la Calidad

Manizales

2019

## Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo .....	4
Introducción .....	8
Planteamiento del Problema .....	10
Organización A: .....	14
Organización B: .....	17
Organización C: .....	20
Organización D: .....	23
Justificación .....	26
Objetivo General.....	29
Objetivos Específicos.....	29
Marco Teórico.....	30
Antecedentes para genera una propuesta que genere valor .....	30
Bases Conceptuales que hacen historia temática .....	30
Aproximación al entendimiento del proceso de toma de decisiones .....	33
Metodología .....	42
Cronograma.....	44
Presupuesto .....	45

## **Lista de Tablas**

Tabla 1. Relación de Actividades .....	43
Tabla 2. Diagrama de Gantt .....	44
Tabla 3. Presupuesto .....	45

## **Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1. Organigrama Organización A .....	16
Ilustración 2. Organigrama Organización B .....	19
Ilustración 3. Organigrama Estructura General Organización C .....	21
Ilustración 4. Organigrama Estructura Seccional Organización C .....	21
Ilustración 5. Organigrama Organización D .....	24

## **Resumen Ejecutivo**

Esta investigación pretende identificar las falencias de la centralización en la toma de decisiones a nivel gerencial en cuatro organizaciones (en adelante se identificarán como organización A, B, C y D) dos públicas y dos privadas en la ciudad de Manizales. Busca impactar el liderazgo en estas organizaciones en cuanto a sus procesos de toma de decisiones asertivas y eficientes o bien, replantear la línea decisional en la organización en la toma de las decisiones para lograr mayor acierto en las decisiones y por esta vía lograr mayor competitividad y perdurabilidad en el tiempo. La investigación parte desde una perspectiva crítica y generar soluciones viables en la vida práctica y laboral.

El reto que propone la investigación es lograr que la toma de decisiones no corresponda necesariamente a lo establecido en el organigrama, manuales de funciones y procedimientos, más bien que se amplíe el horizonte de esta gestión a roles que no son de autoridad, pero que tienen la trayectoria y el reconocimiento de los procesos y procedimientos

La investigación demanda un desarrollo metodológico cualitativo. El escenario empírico son las organizaciones A, B, C y D, las personas que la integran y los procesos de decisión, considerando lo anterior, el equipo de trabajo busca apropiarse de las herramientas metodológicas como la observación directa, el estudio de caso múltiple y el análisis empírico para abordar el problema de investigación.

La propuesta de la investigación en las organizaciones A, B, C y D se plantea en la vigencia año 2019, y será integrado al Sistema Institucional de Investigaciones SII, en uso de herramientas como la tecnología, la bibliografía y demás que se utilicen en el proceso investigativo, cuyo objetivo final es dejar una propuesta de impacto al interior de las

organizaciones y sus equipos de trabajo que se proyecte con el entorno donde las organizaciones tienen planteadas sus estrategias de crecimiento, desarrollo y permanencia.

## **Introducción**

Como estudiantes de la Especialización de la Gerencia de la Calidad se plantea como trabajo de investigación, las falencias en la centralización de la toma de decisiones y su efecto en el desempeño de cuatro organizaciones: dos públicas y dos privadas en la ciudad de Manizales (En adelante se identificarán como organización A, B, C y D). Se considera esta temática, porque es el eje de acción para actuar ante un entorno cada vez más complejo, ya que todas las acciones de la empresa se ven involucradas con este proceso y en la medida que sea acucioso y racional estará más acorde con las condiciones siempre cambiantes del entorno.

La propuesta de identificar las falencias de la centralización del proceso de toma de decisiones y su efecto en el desempeño dentro de las organizaciones A, B, C y D busca impactar a los miembros de las organizaciones y verlas reflejadas en sus resultados. Sin embargo, en los procesos administrativos ha y mucho camino por recorrer, ya que la toma de decisiones afecta de manera directa los procesos misionales y de apoyo. Elegir debe ser una labor que esté más allá de integrar procesos y tareas involucra a cada individuo de la organización.

La toma decisiones excesivamente centralizadas en organizaciones que están cada vez más globalizadas, hiperconectadas y con abundancia de información deben propender por el empoderamiento de los miembros de la organización en su totalidad, su desarrollo y su fortaleza para enfrentarse a los retos para alcanzar una mayor sostenibilidad, rentabilidad y competitividad.

Lo anterior exige fortalecer la comunicación de todas nuestras partes interesadas, obteniendo más información del entorno y a menor costo, en virtud de fortalecer las competencias técnicas y no técnicas, promover la pertenencia a las organizaciones, apalancar el conocimiento y control de los procesos y, en todo esto, cada individuo de la organización juega un papel preponderante,



ya que incluso más que el jefe y/o gerente, cada actor de la organización tiene una visión real, certera y aterrizada de los procedimientos, procesos, los problemas y las posibilidades.

En adelante se aborda el tema de las falencias de la centralización en la toma de decisiones, acudiendo a mencionar de manera global los antecedentes de las organizaciones A, B, C y D objeto de esta investigación; posteriormente se hace necesario indagar en la literatura existente sobre el tema para tener parámetros y bases consientes como línea de trabajo. En la aproximación metodológica se justifican las herramientas de investigación que involucra observación directa, estudio de caso múltiple y análisis empírico. Estas facilitadoras de la investigación cualitativa como método de investigación de esta propuesta.

## **Planteamiento del Problema**

La presente investigación tiene como objetivo analizar las falencias derivadas de la centralización en el proceso de la toma de decisiones, en las organizaciones A, B, C y D en la ciudad de Manizales.

Como se mencionó anteriormente este trabajo de investigación busca explorar los factores que toman en consideración los gerentes de las organizaciones en el proceso de la toma de decisiones, y entender cuáles son las falencias que se desprenden de dicho proceso y repercute en el desempeño óptimo de la organización,

La toma de decisiones gerenciales es el acto que inicia los procesos de trabajo en las organizaciones. La toma de decisiones se define como un proceso que permite elegir una alternativa con base en un análisis y no simplemente en la percepción. En la cotidianidad constantemente se toman decisiones que implican planeación, orden, organización, dirección y control. Es decir, la toma de decisiones está presente en todas las actividades y en el área de una organización. Por tanto, es importante entender que ser gerente implica un proceso, pues no se nace siendo gerente, si bien se tienen cualidades y actitudes que son compatibles con las de un líder, hay que desarrollarlas en un tiempo de formación, en un proceso de aprendizaje y de experiencia laboral.

Del mismo modo, toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. En una organización, se toman múltiples decisiones, a partir de ellas se busca cumplir con funciones básicas, que define sus relaciones, sus roles, el estatus y el papel que desempeñan todos sus miembros de manera racional, con lo cual logra cumplir los objetivos y la razón de ser de la empresa,

Ahora bien, es necesario aclarar que se entiende por centralización en las organizaciones, la cual se define como el poder formal que tiene un individuo, un grupo o un nivel organizativo para participar en determinadas decisiones. En este sentido, la toma de decisiones es centralizada cuando ésta recae en la alta dirección.

La Alta Gerencia de cada una de las organizaciones toma decisiones que nacen de su criterio, experiencia o liderazgo, de procesos de formación empíricos y otros cognoscitivos, manejan un curso de acción, entre varias alternativas, y constituye, por tanto, la esencia de la planeación, donde la calidad de las alternativas elegidas es influenciada por percepciones, conocimientos y capacidad.

La toma de decisiones implica para los gerentes actuar sobre situaciones imprevistas e importantes que requieren de una solución específica a veces de gran complejidad y poca tolerancia de error, lo que hace que intuitivamente se observen falencias en el modelo centralizado y que esto repercuta directamente en el desempeño de la organización.

Ahora bien, esta investigación está enfocada en analizar como la centralización en el proceso de toma de decisiones gerenciales genera falencias y afecta el desempeño de la organización. Esta situación se observa en las organizaciones que son objeto de análisis. En ellas se evidencian que existen variables que involucran falencias potenciales tales como: el tipo de decisiones que se toman, las cuales pueden ser programadas o no programadas. Cuando los problemas son conocidos y la obtención de información es relativamente fácil para tomar una decisión, como atender una queja por el servicio recibido, la toma de decisiones es programada; es decir, a través de un procedimiento, establecidos formal o informalmente. Cuando los problemas son nuevos e inusuales y existe información escasa, ambigua o incompleta, el gerente toma decisiones no

programadas, ya que necesitan de una solución específica con base en las características y contexto en el que se presentan los conflictos.

Otro problema es que los estilos en la toma de decisiones dependen de la cultura empresarial y en las 4 organizaciones es diferente a pesar de poseer un mecanismo centralizado. También cuando la toma de decisiones está representada mediante un organigrama, donde se especifica la distribución del trabajo, quién es responsable de los resultados, a quién se reportan los resultados y quién toma las decisiones para resolver los problemas, la toma de decisiones tiende a concentrarse en los niveles jerárquicos más altos.

La centralización de la toma de decisiones no es adecuada en dichas organizaciones, aunque tienen un entorno estable, se presenta mucha rotación de personal lo que hace que los gerentes de dichas organizaciones no tengan la capacidad o experiencia para tomar decisiones o simplemente por falta de información se retrasan los procesos.

Otra variable es la calidad de la toma de decisiones, que no es igual en todas las personas a pesar de que todos son capaces de seguir los pasos, existen fuerzas que logran influir en la toma de decisiones, la intuición de cada gerente, puesto que las personas no solo recurren a técnicas analíticas y metodológicas, también recurren a sus presentimientos y más allá del análisis del cómo, es importante hacer hincapié en que tales decisiones lleguen a ser efectivas y que generen los resultados óptimos para cumplir con los fines de la organización, puesto que tomar una decisión acertada requiere de un análisis arduo y ordenado, es una función sumamente importante por parte de la gerencia, que tiene un impacto directo en el éxito o fracaso de las decisiones que se toman dentro de la organización, y generalmente cambian las condiciones, y contexto por ende una de las habilidades principales de un gerente es su capacidad para identificar los problemas y situaciones más importantes que deben mejorarse en su organización,

en el diseño del sistema de autoridad y jerarquía, así como en la definición del sistema de incentivos y el ámbito de control .

Por otra parte, de continuar con las falencias que se evidenciaron líneas arriba, las organizaciones objeto de estudio, muy seguramente con el pasar del tiempo podrían perder el nivel de satisfacción de los empleados, la optimización de sus procesos internos y decaer en las fortalezas que cada organización ha creado durante su institucionalización. Si las decisiones inician el proceso gerencial y mueven el trabajo en las organizaciones, su ausencia o postergación pueden afectar su efectividad e impacto en el entorno, por tanto se considera que el análisis de las falencias puede contribuir a que los gerentes conozcan otros puntos de vista y garanticen el éxito gerencial al cambiar paulatinamente el modelo centralizado de la toma de decisiones para óptimos resultados, es por lo antes expuesto que surgen las preguntas iniciales que esta investigación pretende aclarar: ¿Qué importancia se da a la centralización en la toma de decisiones en una organización ? ¿Cómo influye la centralización en la toma de decisiones a nivel gerencial dentro de un proceso de una organización? ¿Qué falencias se encuentran en la centralización en la toma de decisiones frente al desempeño de la organización?

Por lo anterior, esta investigación se enfoca a identificar las falencias producto de la centralización en la toma de decisiones, evaluarlas a la luz de las tendencias modernas administrativas y contribuir a que las organizaciones objeto de estudio vean la necesidad de reevaluar sus procesos y adaptarse a las nuevas exigencias, que evalúen sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas que finalmente representan herramientas gerenciales necesarias para mejorar la comprensión de la situación y fundamentar, de forma racional y objetiva, la toma de decisiones.

En este orden de ideas, los procesos ejecutados por las organizaciones exigen una adecuada coordinación sobre la base de los requerimientos de los clientes y las exigencias del medio, una decisión efectiva basada en criterios de calidad permite cumplir con dicha exigencia, además, puede representar la vía para adquirir atributos de diferenciación y capacidades de innovación.

Sobre la base de la importancia de la toma de decisiones en los procesos y actividades que ejecutan las organizaciones, se justifica el analizar las falencias en la toma de decisiones gerenciales en cada una de estas organizaciones. Sin olvidar que el poder es importante y que el control está en manos de unos pocos lo que inevitablemente influye en el desempeño, en el comportamiento de sus miembros.

Por otro lado, el estilo gerencial de estas organizaciones está fuertemente cruzado por una cultura tradicional de tipo autocrática y que el problema principal radica en que las decisiones se toman en el presente, pero sus resultados se constatan en el futuro, que muchas veces se caracteriza por los cambios acelerados y la incertidumbre. Para ubicar al lector se hace referencia a manera de síntesis sobre cada una de las organizaciones y se describe su proceso formal para la toma de decisiones, expresado en el organigrama y donde se derivan los niveles de responsabilidad.

### **Organización A:**

A partir de la creación del Departamento de Caldas en el año de 1905 se origina la posibilidad de un desarrollo rural, industrial, en educación y cultura; gracias a la acumulación de dinero proveniente del comercio, la minería, la ganadería y otros, se busca el progreso de la región a través de la educación. A partir de 1931 se crea Bellas Artes y doce años después (1943) se fundó la Universidad Popular, seis años después empiezan a funcionar las Facultades de Agronomía y Veterinaria. Se fueron creando paulatinamente Programas, Departamentos y

Facultades como: programas de Derecho y Medicina, Departamento de Lenguas Modernas, las Facultades de Filosofía y Letras, Economía del hogar, Desarrollo Familiar.

Es de reseñar que la reforma de la Estructura Orgánica que el Consejo Superior aprobó el día 22 de agosto de 1995, contempla cambios Académico-administrativos, dando origen a que los diferentes programas académicos queden agrupados en seis Facultades: Artes y Humanidades, Ciencias Agropecuarias, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Jurídicas y Sociales, Ciencias para la Salud, Ingenierías.

La organización A es una entidad pública de carácter nacional, estatal, autónomo y sujeto a inspección y vigilancia por el Ministerio de Educación de Colombia; con sede principal en la ciudad de Manizales y extensión en diferentes departamentos del país. En cumplimiento de la función social que corresponde a su naturaleza pública, tiene la misión de generar, apropiar, difundir y aplicar conocimientos, mediante procesos curriculares, investigativos y de proyección, para contribuir a formar integralmente ciudadanos útiles a la sociedad, aportar soluciones a los problemas regionales y nacionales y contribuir al desarrollo sustentable y a la integración del centro-occidente colombiano. Esta Universidad ha sido reconocida con el nivel de "Acreditación de alta calidad" otorgado por el Consejo Nacional de Acreditación y renovada por 8 años en el 2018.

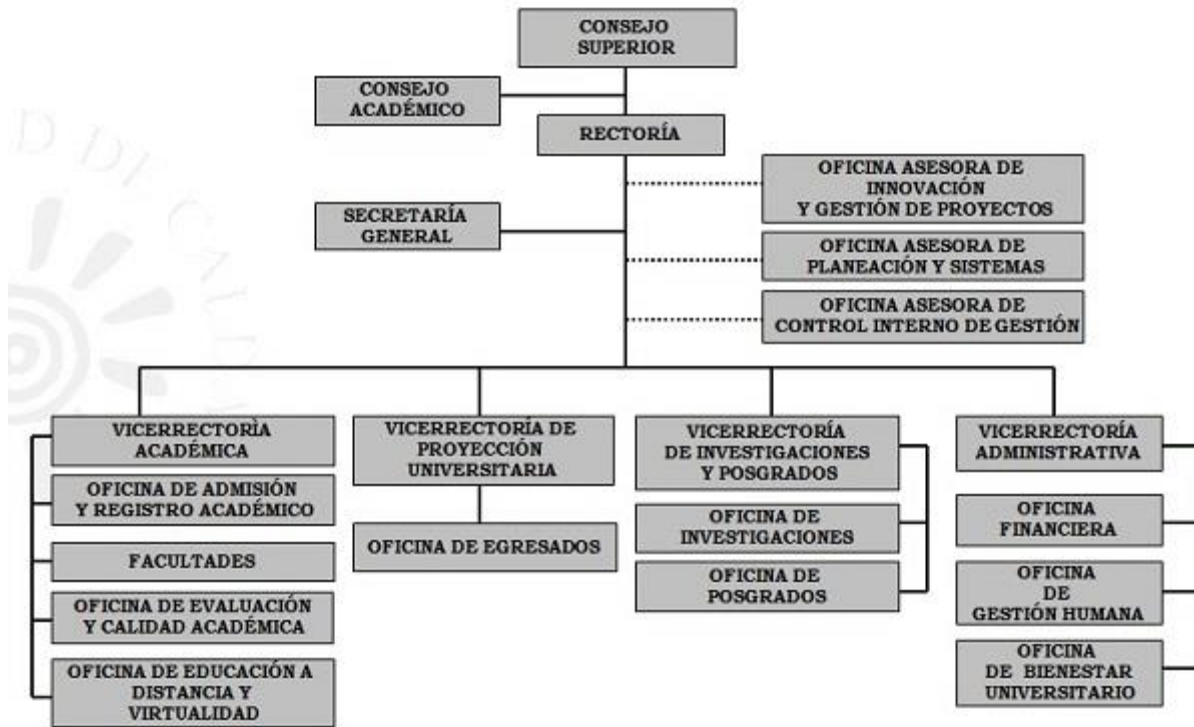


Ilustración 1. Organigrama Organización A

Fuente: por confidencialidad de la información no se cita la fuente

De acuerdo a la estructura organizacional, por ser una entidad pública y vigilada por el Ministerio de Educación Nacional, se evidencia una alta centralización en esta entidad ya que son los directivos y la alta gerencia quienes pueden tomar las decisiones importantes; por otro lado en la ejecución de los recursos económicos solo los ordenadores de gasto pueden autorizar cualquier tipo de contratación llámese orden de servicio, compra o suministro, contratos, convenios, etc., sin importar el orden de prioridad de las mismas, es de aclarar que hay situaciones en las que se incurre en reproceso, costos adicionales, multas, etc., y como consecuencia de esto la organización no es efectiva, eficaz y eficiente en cada uno de las actividades o tareas realizadas.



## **Organización B:**

La creación de la Fundación B tiene como antecedente el trabajo y la investigación desarrollada en el departamento de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Infantil de Manizales. En los dos primeros años de funcionamiento de este departamento se evidenció, tras evaluar 1.769 niños que asistieron a consulta, que el 60% de ellos presentaban problemas en el desarrollo y que el 75% de estos problemas estaban asociados a carencias sociales y afectivas. Se decidió así, en 1978, crear el Programa de Estimulación Adecuada con el propósito de llevar a cabo acciones preventivo educativas con las familias y comunidades, y ofrecer a los niños oportunidades para un desarrollo acorde con su edad cronológica y su contexto.

Para consolidar este Programa se requería un sistema de evaluación del desarrollo infantil adecuado a nuestro medio. Se elaboraron para ello escalas de evaluación del desarrollo a los 3, 6, 9, 12 y 18 meses de edad; y a los 2, 3, 4 y 5 años. Cuatro años después de creado el Programa de Estimulación Adecuada, se hizo el primer corte estadístico y se introdujeron las modificaciones al protocolo de evaluación que la experiencia mostró necesarias. En 1983, quinto año del Programa, se introdujo el componente educativo con las familias y se extendió a madres gestantes, con lo que se logró un avance significativo al reconocer que la estimulación adecuada inicia antes del nacimiento.

En 1985 el Programa fue escogido como piloto por el Plan de Supervivencia para la Infancia del gobierno nacional, a la vez que su equipo interdisciplinario fue contratado como capacitador de los primeros multiplicadores de este Plan. En este contexto, la fisioterapeuta Patricia Arias, la fonoaudióloga María Teresa Luna, la psicóloga Carmenza Vélez y la médica rehabilitadora Francia Restrepo, decidieron crear la Fundación para la Estimulación Adecuada del Niño con Proyección Comunitaria, buscando contar con un ente coordinador del Programa de

Estimulación Adecuada y velar por la conformación de un equipo profesional sólido que se encargara de expandirlo y de realizar investigaciones en desarrollo infantil. En julio de 1985 le fue otorgada la personería jurídica por parte del Ministerio de Salud.

El interés por el desarrollo infantil se ha enriquecido con el tiempo. Diez años después de su creación, la Fundación para la Estimulación Adecuada del Niño con Proyección Comunitaria se convirtió en la Fundación para el Desarrollo Integral del Menor y la Familia, denominación que da cuenta de la ampliación de su objeto social: sin dejar de lado su interés frente al desarrollo infantil y la estimulación adecuada, la Fundación se propuso, de manera más amplia, enriquecer el desarrollo humano y social de los niños, familias y comunidades a través de programas preventivos, educativos y asistenciales, que permitieran el mejoramiento integral de su calidad de vida.

En el año 2004 cambió nuevamente su razón social, esta vez como Fundación para el Desarrollo Integral de la Niñez, la Juventud y la Familia, haciendo explícito su interés en el trabajo con los jóvenes, quienes ya venían participando activamente en sus proyectos. Ocho años después, en 2012, se realizaron nuevas modificaciones a sus estatutos: como Fundación B, empezó a pensarse como una organización orientada al desarrollo humano y social de las comunidades, privilegiando el trabajo con familia, juventud, infancia y población vulnerable; propósito que amplió nuevamente en 2014, al plantear explícitamente su interés en los entornos de desarrollo, en los temas ambientales y en el desarrollo rural.

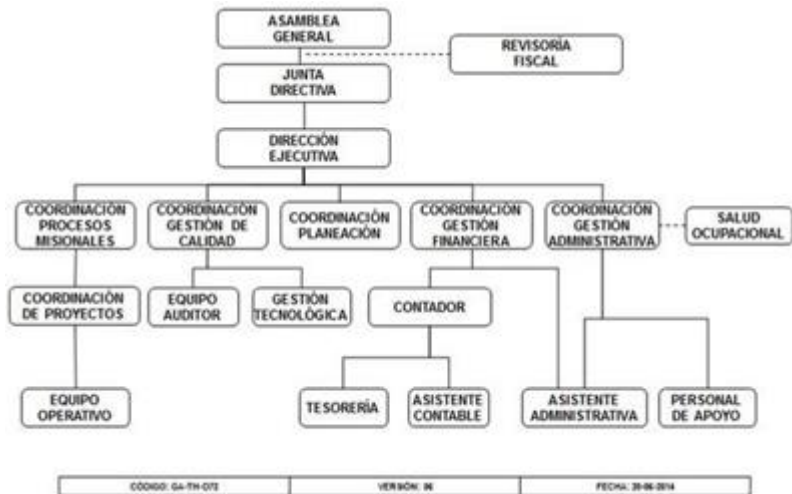


Ilustración 2. Organigrama Organización B

Fuente: por confidencialidad de la información no se cita la fuente

Se presenta un caso en la organización B, relacionado con la entrega de informes mensuales que son exigidos por la entidad contratante, la dificultad radica en que los informes son realizados por un equipo de profesionales en un tiempo determinado y una vez éste sea culminado, deberá ser revisado y ajustado por la coordinación, hasta ese momento es claro el procedimiento y se lleva a cabo tal cual como está escrito en el manual, sin embargo, sólo lo puede firmar para envío el Director de la institución, directriz dada específicamente por él, lo que ha hecho en varias ocasiones que debido a las múltiples ocupaciones del jefe, ésta actividad no se cumpla en el tiempo establecido y por ende se incumpla con la entrega oportuna a la institución que lo exige.

Si hablamos de la centralización en la toma de decisiones, es claro, que no se está dando la confianza a los colaboradores de la institución, en cuanto al trabajo que se realiza tanto individual como colectivamente.

## **Organización C:**

Constituida desde septiembre 23 de 1949 cuenta actualmente con 23 oficinas ubicadas en ciudades capitales y se les identifica como Seccionales, su máxima autoridad es la Junta Directiva que se elige cada dos (2) en Asamblea Anual Ordinaria de Afiliados y en la parte empresarial por un Director Ejecutivo que le elige la Junta directiva. El propósito de la Organización está fundamentado en apoyar al talento humano en salud, lo que permite posicionarse como una organización líder que brinda respaldo integral al gremio, para lo cual cuenta con gran solidez científica y económica, el énfasis científico – gremial sin ánimo de lucro con espíritu de servicio y solidaridad, que enfoca todos sus esfuerzos en el crecimiento y desarrollo de beneficios sociales que mejoren la calidad de vida de sus afiliados y sus familias, además de estar comprometidos en fomentar el estudio, el trabajo científico y gremial, la investigación y la enseñanza, y en general velar por el cumplimiento y generación de estrategias y acciones que mejoren la seguridad de los pacientes, usuarios y actores de la atención en salud, así como diseñar y promover acciones de prevención y mejora en la prestación de servicios de salud.

Los productos y servicios están orientados al gremio de la salud, algunos extensivos a sus familias como los Planes de experiencias.

- Vinculación a un Fondo Solidario de apoyo Jurídico y económico en caso de demanda derivada del acto profesional.
- Líneas de préstamo Libre, Educativo, auto, Finanzas, rotativo
- Educación Continuada
- Cursos Virtuales, Congreso Bianual
- Boutique Uniformes y publicaciones

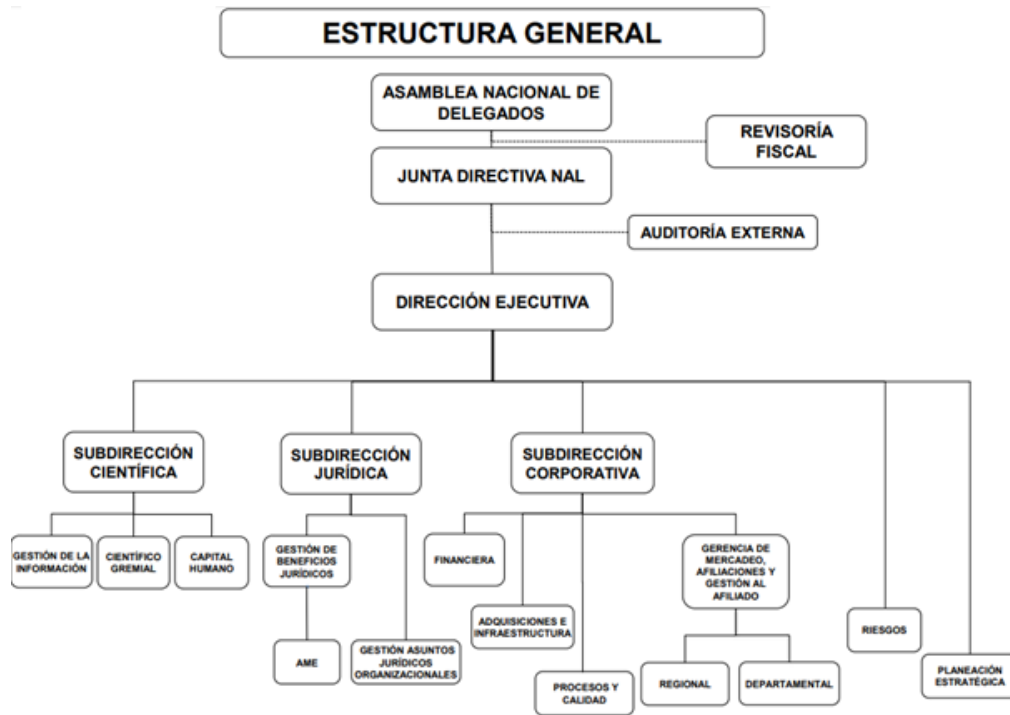
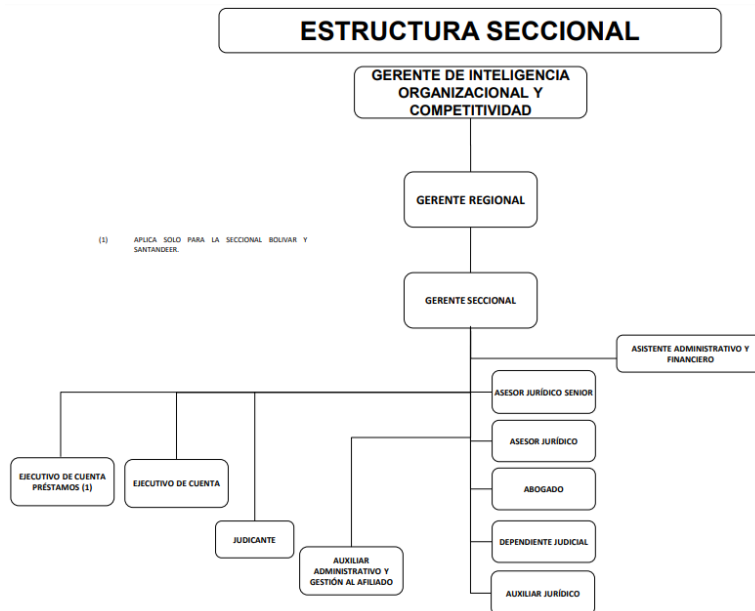


Ilustración 3. Organigrama Estructura General Organización C

Fuente: por confidencialidad de la información no se cita la fuente



(1) APLICA SOLO PARA LA SECCIONAL BOUVAR Y SANTANDER.

Ilustración 4. Organigrama Estructura Seccional Organización C

Fuente: por confidencialidad de la información no se cita la fuente

Caso donde se evidencia la centralización de las decisiones: profesional especialista en Ginecología y Obstetricia que dejó de realizar sus aportes al plan de cobertura jurídica y económica en julio de 2018, porque iniciaba estudios de Fellow en Fertilidad, al dejar de realizar los aportes no cuenta con los beneficios y servicios que le ofrece la organización, decide acercarse nuevamente el 8 de noviembre de 2019 para retomar sus aportes en su especialidad y solicita la viabilidad para que le den cobertura y beneficios con sus estudios adicionales.

Para este caso se hace un formato para tramitar la solicitud del profesional, trámite que inicia el Ejecutivo de cuenta cuando atiende al profesional, patenta oficialmente la Asistente Administrativa y Financiera, avala la solicitud el Gerente Seccional y posteriormente, se envía este documento a un comité de afiliaciones ya que por la centralización de las decisiones ni la Gerencia Seccional, tampoco la Gerencia Regional ni la Jefatura de Mercadeo y Afiliaciones pueden solventar. El comité mencionado solamente se reúne una vez a la semana el viernes en la mañana, si el viernes más próximo a la solicitud ese comité no se reúne por la inasistencia de todos sus miembros, la solicitud debe esperar hasta el viernes siguiente.

De este modo una solicitud enviada el 8 de noviembre, apenas recibe respuesta el 26 de noviembre para dar negación al profesional, son 18 días calendario, 10 días hábiles en que la competencia está abordando al profesional y puede darse: a) pérdida de oportunidad de negocio, b) no contribuir con la fidelización del cliente porque es un profesional que estaba antes vinculado, 3) por el voz a voz que puede darse y dificultando la oportunidad de nuevos afiliados, 4) se ve la empresa como lenta en las decisiones, 5) también puede darse pérdida económica por los afiliados que dejan de ingresar.

## **Organización D:**

Está conformada por tres empresas de amplia trayectoria en el sector de la construcción de vías, puentes, viaductos entre otras; dos empresas nacionales: Construcciones El Cóndor, MHC Ingeniera y la Costarricense MECO; las cuales tienen el reto de llevar a feliz término el Contrato de Concesión número 005 de 2014 suscrito con la Agencia Nacional de Infraestructura -ANI, cumpliendo con las especificaciones técnicas, los estándares normativos, los plazos asignados y los programas de inversión definidos.

Comenzó sus labores en noviembre de 2014, hoy se encuentra en fase de construcción. El megaproyecto hará más competitivo el occidente del país y sabe que su labor va más allá de convertir accesos imposibles en vías adecuadas; dejar una huella social positiva en las comunidades, consciente que su labor significa progreso colectivo y surge como una necesidad de mejora en infraestructura, que busca perfeccionar los niveles de competitividad de las regiones.

Este es uno de los corredores viales más importantes del país, conecta a Medellín y el resto del departamento de Antioquia de forma directa con el eje cafetero y sus centros económicos, así como con el suroccidente del País, específicamente en el Valle del Cauca. Otro rasgo importante es el tipo de financiación, bajo Project Finance que es un mecanismo financiero utilizado para la realización de grandes proyectos que requieren de una financiación especializada, dada su magnitud; su principal ventaja es que tienen mayor apalancamiento, arriesgando así menos fondos propios de los inversionistas y reduciendo los costos del capital, logrando una mejora en la rentabilidad de los socios al hacer uso de un alto nivel de endeudamiento (Gatti, 2013).

El proyecto tiene como objetivo principal generar una interconexión vial entre la Ciudad de Medellín, el Eje Cafetero y el Occidente del País, uniendo las principales concesiones viales del

país, y que a su vez dicha interconexión se conecte con los principales centros de intercambio comercial: la Costa Caribe, la Costa Pacífica, así como con el río Magdalena. La concesión potenciará las actividades mercantiles de la región, al facilitar el acceso de mercancías hacia el puerto de Buenaventura en el Valle del Cauca y demás ciudades del sur del país.

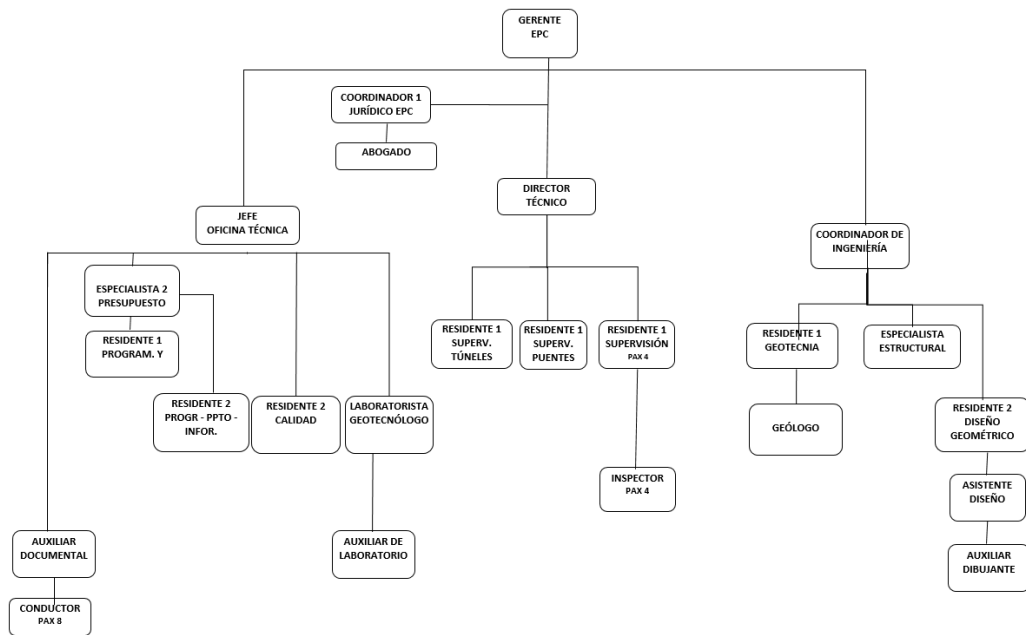


Ilustración 5. Organigrama Organización D

Fuente: por confidencialidad de la información no se cita la fuente

La centralización de la toma de decisiones en la organización D se evidencia por factores como la posición en la estructura de autoridad de la organización, esta autoridad limita la discrecionalidad de los subordinados, la frecuencia y lo minucioso de los procedimientos de revisión de las actividades, sistemas de control jerárquico; y la disponibilidad legítima de información, esto hace que la gerente controle y disponga a su antojo a veces con abuso de poder tanto de los recursos, dinero, personas, materiales y tiempo, como de la capacidad para definir y dirigir las actividades que se realizan en toda la organización, por supuesto, el poder vinculado a una posición jerárquica hace que no sean escuchadas o sean consideradas propuestas y el acceso



a la participación en las decisiones fundamentales para la organización que afectan a los subordinados.

## **Justificación**

En la práctica administrativa en las organizaciones públicas y privadas prevalece la estructura que establece la centralización en la toma de decisiones atadas a estándares como los planteados en el organigrama, manual de funciones, manual de procedimientos y en ese formalismo se diluyen etapas como la formulación del problema, fijación de criterios de decisión, búsqueda de alternativas y elección de una de ellas.

La propuesta pretende analizar el proceso de gestión decisional en las organizaciones a través del análisis temático y teórico sobre lo que se encuentra escrito sobre administración y toma de decisiones, aprovechando la metodología cualitativa de la investigación y con utilización de herramientas como la observación directa, la práctica empírica y el estudio de caso múltiple, entre tanto, la toma de decisiones se deriva del nivel de jerarquía dado, según el organigrama de cada empresa, donde la planeación contribuye a mantener la armonía y coherencia de la organización y por ende su eficiencia.

Desde la práctica del entorno complejo de la organización, la toma de decisiones implica actuar sobre situaciones imprevistas e importantes, que requieren de una solución específica a veces con poco tiempo para analizar y poca tolerancia a los errores, de ahí que es necesario prestar especial atención al proceso de toma de decisiones, ya que las situaciones se vuelven repetitivas y elegir acertadamente requiere de un arduo y ordenado proceso, pues siempre cambian las condiciones y el contexto.

Más allá del control de quien toma la decisión y por supuesto, los movimientos generados directamente por la alta gerencia de cada organización cuyas decisiones nacen de su criterio, experiencia o liderazgo y la calidad de las alternativas elegidas, las decisiones son influenciadas por percepciones, conocimientos y capacidades.

Por otra parte, cabe mencionar que en nuestro país están tomando fuerza teorías como las de las escuelas administrativas de Taylor y Fayol que abordaban en sus planteamientos, científicos y clásicos respectivamente, aspectos tan importantes como la toma de decisiones centralizada y descentralizada y otras como la descentralización en la toma de decisiones, frente a políticas públicas y la teoría de la competitividad las cuales se están adoptando gradualmente, sin embargo, aún no se puede hablar de dominio total de las teorías en el sector público y privado todo esto debido a la falta de empoderamiento o la necesidad de control.

Es necesario comprender que no se puede exponer una organización a riesgos de decisiones mecánicas, intuitivas o espontáneas, ya que estas decisiones de rutina o intrascendentes pueden tener una repercusión drástica en las operaciones de una organización en las que pueden involucrar ganancia o pérdida de dinero, el cumplimiento o no de la misión, objetivos y metas de esta.

Las decisiones en las organizaciones son importantes porque afectan todos los procesos humanos dentro de las mismas: La comunicación, la motivación, el liderazgo, el manejo de conflictos, y otros más. (Robbins, 2002). Herbert Simón, define la toma de decisiones como los “procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo y que tienen como meta primaria la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema” (Simón, 1997).

Muchos factores pueden mejorar la capacidad de una persona para tomar decisiones y de estos el más importante es la experiencia. Dado que no es lógico permitir que quien tome la decisión obtenga experiencia por ensayo y error. (Amaya, 2010).

Finalmente la propuesta sugiere que a través de la toma de decisiones, se logren potencializar los resultados y que las organizaciones y quienes la conforman, se adapten a la cambiante

tecnología y competencia, promoviendo que las decisiones que se toman sean menos intuitivas y espontaneas y más razonadas y acertadas, para facilitar el desarrollo y crecimiento.

## **Objetivo General**

Analizar las falencias producto de la centralización del proceso de toma de decisiones y su efecto en el desempeño dentro de las organizaciones A, B, C y D dos públicas y dos privadas en la ciudad de Manizales.

## **Objetivos Específicos**

- Describir el proceso de toma de decisiones a nivel gerencial en las organizaciones A, B, C y D.
  - Identificar las falencias producto de la centralización del proceso de toma de decisiones en las organizaciones objeto de estudio.
  - Analizar como las falencias derivadas de la centralización afectan el desempeño en términos de eficiencia y eficacia en las organizaciones A, B, C y D.

## **Marco Teórico**

### **Antecedentes para genera una propuesta que genere valor**

El tema de investigación propuesto enfocado particularmente en el análisis de las falencias en la toma de decisiones y su efecto en el desempeño en cuatro organizaciones de la ciudad de Manizales, demanda entender y revisar la teoría que me explican la toma de decisiones en el nivel gerencial. Ello implica revisar los conceptos fundamentales sobre el proceso de toma de decisiones y determinar las relaciones con el desempeño de las organizaciones en aspectos tales como: la eficiencia, rentabilidad y perdurabilidad de las organizaciones.

### **Bases Conceptuales que hacen historia temática**

Considerando lo anterior, se plantean a continuación definiciones sobre términos que se encontrarán en esta propuesta investigativa y que contextualizarán al lector sobre el tema propuesto, así:

**Asertividad:** mantener un comportamiento equilibrado entre la agresividad y la pasividad, capacidad para defender y expresar los propios derechos, opiniones y sentimientos. (González, M. Á., & Soler, M. O. 2009).

**Centralización:** “la toma de decisiones es centralizada cuando ésta recae en la alta dirección y particularmente se hace referencia a centralización estratégica en buena medida refleja e influye en el establecimiento de las estrategias empresariales, los mecanismos de control e integración estructural – mecanismos de coordinación-, y en el diseño del sistema de autoridad y jerarquía, así como en la definición del sistema de incentivos y el ámbito de control” (Rotundo, G. J. Z., & Arias, A. H; 2009).

**Descentralización:** “cuando parte de las decisiones son llevadas a cabo por los Gerentes o empleados de los niveles medios o inferiores de la pirámide empresarial, significa también

delegar en un escalón inferior de la jerarquía o en los niveles directamente operativos la capacidad de tomar decisiones”. (Rotundo, G. J. Z., & Arias, A. H. 2009).

Eficacia: “(del latín *efficax*: eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado), el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos”. (Alegre, J. C. M., Carballo, C. N. L., & Hidalgo, C. Á. P. 2006).

Eficiencia: “del latín *efficientia*: acción, fuerza, virtud de producir, se considera como uno de tantos aspectos de un concepto más amplio: eficacia organizacional, entendiéndolo así, la eficacia será eficiencia a largo plazo”. (Alegre, J. C. M., Carballo, C. N. L., & Hidalgo, C. Á. P. 2006).

Efectividad: "el grado de satisfacción de los miembros de la organización respecto a los resultados obtenidos". El concepto de efectividad generalmente ha sido utilizado como sinónimo de eficacia, debido a una errónea traducción del término "effectiveness". (Alegre, J. C. M., Carballo, C. N. L., & Hidalgo, C. Á. P. 2006).

Estandarización: “es el desarrollo sistemático, aplicación y actualización de patrones, medidas uniformes y especificaciones para materiales, productos o marcas, permite eliminar la variabilidad de los procesos, promoviendo el aprendizaje para la mejora continua, a partir de la capacitación interna del personal. Método de trabajo por el cual se elimina la variación, el desperdicio y el desequilibrio, realizando las operaciones con mayor facilidad, rapidez y menor costos, junto con el alto grado de seguridad para el trabajador quien se encuentra capacitado para poder obtenerla”. (Diez, J., & Abreu, J. L. 2009).

Estructura organizacional: la estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos

formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (...) además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, 2003, p. 34 y 18. Moreno, C. F. P., & del Pilar Liz, A. 2009).

Innovación: “proceso, un resultado, en términos de su adopción o de su novedad. A pesar de ello, Hage (1999) plantea que un amplio grupo de autores coincide en definirla como la implementación de una idea o comportamiento —bien sea pertinente a un aparato, sistema, proceso, política, programa o servicio— que es nueva para la organización al momento de su adopción”. (Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. 2012).

Liderazgo: “capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”, pero independientemente de la conceptualización de éste el tema del liderazgo es uno de los que más investigación ha generado en el ámbito de la psicología social de las organizaciones, debido a su consideración como factor significativo en el funcionamiento y éxito de las empresas”. (Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. 2007).

Organización: “es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no”. “Es prácticamente utilizado en todos los ámbitos (empresarial, educativo, social, deportivo, religioso, etc...) para referirse, por una parte, a una entidad (por ejemplo, a una empresa, corporación, institución pública, organización no gubernamental, etc.) y por otra, a una actividad (como la organización de una empresa, un evento o simplemente de una reunión familiar); por tanto, requiere de un concepto que pueda ser aplicado a cada uno de éstos casos por separado y/o a



ambos al mismo tiempo, con la finalidad de tener una idea cabal acerca del significado de éste término según el contexto en el que se utilice”. (Thompson, I. 2007).

Productividad: “es la habilidad para producir más y mejores satisfactores con iguales o menores recursos, o dicho de otra manera, la de obtener más producción de cada unidad de capital y trabajo que se aporta al sistema económico”. (Diez, J., & Abreu, J. L. 2009).

Rentabilidad empresarial: la rentabilidad empresarial es un concepto amplio, que representa sólo una de las medidas a través de las cuales se pueden evaluar los resultados organizacionales.

El estudio de la rentabilidad se justifica, según Sánchez (2002), en que “aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica”. (Chacón, G. 2007).

### **Aproximación al entendimiento del proceso de toma de decisiones**

Después de considerar términos que nos son familiares en esta temática, se hace necesario enfocar la toma de decisiones en la organización, acción-gestión que siempre está enlazada entre sí y eso hace parte de la estructura organizacional y cada acción-decisión desencadena otra, es decir, todas en sí mismas generan consecuencias y siempre que se toma una decisión se busca avanzar, cambiar o transformar y así poder lograr el objetivo planeado. Por tanto, en el problema planteado sobre el análisis de las falencias en la toma de decisiones postulado en trabajos clásicos, se indica que una de las razones es la centralización que “está vinculada con la localización de la autoridad para la toma de decisiones que afecta a toda organización. Es una dimensión delegada que fluye a través de la estructura organizativa produciéndose, en

consecuencia, diferentes grados de centralización”. Así, la centralización puede verse afectada por factores tales como: “1) la posición en la estructura de autoridad del centro de toma de decisiones; 2) la capacidad de esa posición para definir las reglas y las normas que regulan las decisiones y limitan la discrecionalidad de los subordinados; 3) la frecuencia y lo minucioso de los procedimientos de revisión de las actividades y de los sistemas de control jerárquico; y 4) la disponibilidad legítima de información relevante que posee un centro de decisión”. (Rotundo, G. J. Z., & Arias, A. H. 2009). La decisión es la acción en la que participa la organización, quienes la integran, el entorno en el que ella se desenvuelve, la competencia con la que se tiene que evaluar constantemente, ese acto que obliga a optar por un camino y a descartar otros, por eso las personas y las organizaciones son el resultado de lo que eligen y con cada elección se define un rumbo.

Por su parte, en otro trabajo clásico el mismo autor señala que “el principal indicador de la centralización es el poder para tomar decisiones, el cual denominan jerarquía de autoridad. De esta manera argumenta que el grado de centralización se mide a través de dos variables: a) el grado de participación en la toma de decisiones; y b) el grado de confianza en la jerarquía de autoridad. Así, el grado de participación se evalúa a través de la cantidad de cargos distribuidos en las distintas posiciones jerárquicas, las cuales están implicadas en las decisiones relacionadas con la asignación de recursos y la definición de las políticas que afectan a la organización como un todo”.

“El grado de confianza en la jerarquía de autoridad se refiere a las decisiones que involucran el trabajo asociado con cada posición, esto significa que si al ocupante de un cargo se le permite realizar sus propias decisiones entonces hay poca confianza en la jerarquía de autoridad para llevar a cabo el control; y, al contrario, si las decisiones son referidas a las posiciones

inmediatamente superiores en la cadena de mando, quiere decir entonces, que hay confianza en la jerarquía de autoridad” (Rotundo, G. J. Z., & Arias, A. H;2009).

No todas las decisiones tienen la misma importancia y gravedad, bajo este criterio se podrían estandarizarse como: decisiones urgentes, importantes, fundamentales y vitales. Consideradas así:

**Urgentes:** son las que no dan espera, que exigen respuesta inmediata que logre controlar una situación adversa o que nos ponga en camino sobre algún objetivo de impacto.

**Importantes:** Cambian el sentido o efecto y generan un impacto importante y se deben considerar las consecuencias que de ella se derivan.

**Fundamentales:** tienen que ver con el sentido de la organización, no necesariamente son urgentes, pero si están conectadas con la misión y visión de la organización, que generalmente operan con el mecanismo de pregunta y respuesta y afectan la razón de ser de las empresas.

**Vitales:** es preciso decir que cuanto se habla de vital se hace referencia a la vida humana, pero también las organizaciones tienen un ciclo de vida y las decisiones vitales en ese caso son las que impactan su existencia y permanencia en el entorno donde se desarrollan, crecen y a quienes va orientada su misión.

Según (Bonome, 2010) la racionalidad en la toma de decisiones que propone Herbert Simón Premio Nobel y profesor de la Universidad Carnegie Mellon, plantea que las decisiones no solo pueden clasificarse y se consideran tres etapas: 1) la prospección o análisis del problema. 2) la concepción que es la creación de soluciones alternativas y finalmente. 3) la decisión que es la elección entre varias alternativas y en cualquiera de sus fases no puede perderse nunca el punto de vista, es necesario no solo la toma de la decisión, sino también la puesta en acción.

Las organizaciones tienen protocolos definidos para decidir, principalmente asignados al rol gerencial y que se da por esa jerarquía dentro de los cargos en la organización establecida en el organigrama y apalancados con el manual de funciones y el manual de procedimientos entre otros, es allí donde se pierde la agilidad, fiabilidad y precisión en los procesos pero ante todo se pide racionalidad en los mismos, este debate de exactitud en tiempo y resultado está todavía lejos de terminar si consideramos la excesiva centralización; en el curso de las últimas décadas han conseguido poner de manifiesto la complejidad inherente al proceso de la toma de decisiones organizacionales y ponerlo exitosamente en práctica para satisfacer los agentes, la jerarquía, la atención, la coincidencia o no coincidencia temporal, la variabilidad de las preferencias, en una palabra, las particularidades y efectos de las instituciones y de sus reglas.

Justamente los pronósticos de aprovechamiento de los cambios e innovaciones que se dan desde la responsabilidad del avance económico, modificación y rediseño de estructuras administrativas, no se han desligado en la acción y no se visualiza como desechar el pasado y más bien, queda la sensación que las direcciones de las empresas son tan sentimentales frente al pasado como la teoría burocrática y se ven ligados con hilos invisibles a una disciplinas sistémicas y determinadas, siendo así las organizaciones serán sorprendidas por los acontecimientos, obligando a la organización a desperdiciar los mejores recursos y especialmente el de la gente capaz, empoderando a cada individuo del equipo para definir sus tareas, su curso de acción, responsabilidad consiguiente y los resultados.

Frente a lo anterior, y considerando la teoría Racionalidad Neoclásica y racionalidad limitada hasta los años cincuenta el modelo burocrático-racional propuesto por Weber permanecía fundamentalmente sin cambios, al menos en lo que respecta al análisis de las decisiones organizacionales (Perrow,1986). “El buen éxito de la economía neoclásica reforzó el modelo

racional-instrumental weberiano. La idea del "hombre económico", que busca maximizar sus funciones de preferencia con base en el cálculo de las consecuencias de sus acciones, se convirtió en el presupuesto metodológico básico a partir del cual se analizan y explican las decisiones de individuos y organizaciones. Sin embargo, la revolución del comportamiento (behavioral revolution) que tuvo lugar durante los años cincuenta en las ciencias sociales estadounidenses orientó la atención de los investigadores hacia el análisis del comportamiento observable de los sujetos. Esto tuvo consecuencias fundamentales para el estudio de las organizaciones y, en particular, para el análisis de sus procesos decisorios” (Perrow, 1986).

Los trabajos pioneros de Herbert Simon (Simon, 1955, 1956, 1957) mostraron que “el comportamiento esperado de acuerdo con el modelo de racionalidad neoclásica y el comportamiento observado de los sujetos no son idénticos cuando éstos toman decisiones. De hecho, el comportamiento observado muestra desviaciones importantes con respecto al comportamiento pronosticado. Simon explicó esas diferencias argumentando que el modelo de racionalidad neoclásico supone exigencias cognitivas y organizacionales que difícilmente pueden cumplirse en la realidad”.

“Los seres humanos no poseen las capacidades cognoscitivas suficientes para cumplir con los requisitos del modelo neoclásico: su memoria y su capacidad de procesamiento de información son limitadas y, consecuentemente, también su capacidad para evaluar las alternativas de acción disponibles. Simon no pone en cuestión la racionalidad como tal; la evidencia que estudió sugiere que cuando el individuo racional decide, enfrenta más restricciones que las que se consideran en las versiones habituales del análisis racional” (Vergara, 1993).

A su vez, el ambiente dentro del cual los individuos deciden como proceso en las organizaciones, presenta otro conjunto de restricciones que hacen aún más difícil seguir el

modelo neoclásico: “las decisiones tienen que tomarse en lapsos comparativamente cortos con respecto al tiempo mínimo requerido para encontrar la alternativa óptima. Además, en la práctica, la cantidad de recursos que se puede invertir en la búsqueda de la mejor alternativa está restringida por presupuestos y personal disponible. Los ejercicios de análisis racional requieren de información completa y de buena calidad que sólo rara vez se llega a obtener. Como resultado, los individuos están obligados a decidir en circunstancias personales y organizacionales cuyas características se encuentran muy lejos de la situación ideal, el tiempo ilimitado o suficiente, los recursos necesarios, y la información completa y oportuna que supone el modelo neoclásico. En conclusión, tenemos un escenario en el que las organizaciones son incapaces de elegir la alternativa óptima idealizada por algunos modelos llamados neoclásicos. Sin embargo, es un hecho observado que los individuos dentro de las organizaciones actúan y deciden. ¿Cómo lo hacen?” (Vergara, R. 1993).

Mientras tanto, Peter F. Drucker filósofo de la gerencia al respecto manifiesta que las decisiones deben tomarse con carácter y esto se ejercita en el liderazgo y es allí donde la gerencia es una institución básica y dominante en una organización, pero al tener la responsabilidad del avance económico y el posicionamiento en el mercadeo más que a cualquier recurso productivo se le pide eficiencia y productividad- Por ende deberá ser cada vez más una gerencia operativa y menos de cosas y técnicas. También manifiesta que más que una habilidad la toma de decisiones es una actitud y precisamente, al respecto puede considerarse que por ser una capacidad que pueden desarrollar las personas, no debe ser una especialidad propia de las gerencias que no siempre ejercen el liderazgo, quizá dentro del organigrama sea figurado el rol de gerencia-líder, pero realmente en la cotidianidad se permeabiliza la forma porque el liderazgo

no es propio de un cargo, sino un talento individual y la facultad que puede adquirirse con el conocimiento, aprendizaje y las experiencias.

Considerando la forma en que Peter F Drucker menciona que la toma de decisiones no es una habilidad gerencial sino más bien, una capacidad que se puede desarrollar y fortalecer con el compromiso, el liderazgo y el aprendizaje, que en sí mismo es una complejidad cognitiva, vinculada al grado de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas por la organización a través de sus miembros, para ejecutar tareas o trabajos con elevados niveles de cualificación, o también para enfrentar con éxito los problemas difíciles de solucionar. Por su parte, la complejidad relacional se asocia: a) con el número de componentes o partes en el sentido de diferenciación vertical y horizontal presentes en cualquier organización; y b) con la intensidad de las interacciones, capacidad de integración y de coordinación entre esas partes constitutivas. (Rotundo, G. J. Z., & Arias, A. H. 2009).

A través de la toma de decisiones es necesario llegar a comprender como la administración debe ser algo más que imponer reglas, normas, formatos y que en realidad las instituciones estén conformadas por equipos de trabajo bajo un liderazgo que comunique la visión y las estrategias de futuro, logrando coordinar a sus integrantes para enfrentar los problemas cotidianos y proporciona ese apoyo que garantice que el cumplimiento de las metas individuales dentro de la organización sea compatible con los objetivos generales del grupo y en esa medida cuando en la organización hay comunicación, negociación y habilidades interpersonales se desarrolla congruentemente el trabajo colaborativo. (Ortega, 2017, p.8).

Las organizaciones están sujetas a procesos de transformación operativos y productivos donde el rol individual debe ser cada vez más colaborativo, los gerentes un poco más abiertos a darle participación al equipo en la toma de decisiones, procesos más incluyentes y líderes de procesos

con un criterio más amplio para aceptar comentarios, aclaraciones y propuestas de los demás integrantes de la organización.

El reto es entender que las organizaciones de hoy buscan para sus equipos trabajadores del conocimiento como parte de su activo y no de un costo, cada individuo en la toma de decisiones tiene la exigencia de ser innovador y productivo, con actitud que le hace ver su trabajo y su producto como parte del paquete incluido en la contratación del personal. También es necesario considerar que el individuo tiene la obligación de reinventarse dentro de sus procesos y su organización, para que siempre encuentre un nuevo suministro de energía y motivación y el no hacerlo, lo vuelve obsoleto a sí mismo y para la organización es un reto pasar de lo individual a lo colectivo y trascender en las organizaciones que deben dejar de ser paquidérmicas y anquilosadas limitando de las decisiones y ejecuciones a un gerente, que por sus muchas ocupaciones y funciones asignadas impacta negativamente la eficacia y eficiencia en los procesos y se desvanece en el tiempo, el efecto de dirigir la visión y los recursos hacia los resultados y contribuciones.

La sociedad invita a los individuos y a las organizaciones a potencializarse cada vez más, desde lo individual a que se trabaje cada día con más conocimientos que destrezas, ya que los primeros se cambian a sí mismos y las segundas se cambian lentamente, desde lo organizacional convoca a que las instituciones sean cada vez más humanas y aquí cabe empoderar a cada persona y se le valore como activo en todo el sentido de la palabra y no como parte del engranaje mecánico, donde las funciones son meramente hechas y no inventadas, esto hace referencia a que las personas dentro la organización pueden apropiarse de muchas decisiones y que no sean tarea solamente de la gerencia ya que es una práctica no una ciencia, ni una filosofía o una profesión,



en su ejercicio es el compendio de todas y para ser buena debe permitir hacer su trabajo a quien bien se desempeña.

## **Metodología**

El método considerado para la recolección de la información es el estudio de caso, técnica de investigación que a través de su aplicación busca estudiar la centralización de la toma de decisiones con la recolección de datos y se presenta como una opinión interpretativa de un caso único e incluye el análisis de los datos recogidos durante el trabajo de campo (Kernan, 1999).

Esta técnica es de carácter comprensivo – explicativo, ya que tiene por objeto el fenómeno en el que intervienen las personas actuando en grupos organizados y que tiene gran relevancia sobre todo en la forma en que los datos se utilizan para investigar cuestiones de interés, no se limita por los criterios cualitativos y cuantitativos y su comprensión es mayor.

En este planteamiento la técnica de estudio de caso se va utilizar como un medio ya que se comprende como un recurso secundario para el desarrollo posterior de otras metodologías y servirá en este caso como un instrumento de observación dentro de la investigación.

Para el análisis del problema de la centralización en la toma de decisiones de las organizaciones A, B, C y D, según (Yin 2011) en el trabajo de (Salas, S. A. D., Martínez, V. M. M., & Morales, C. M. P. 2011) se llevará a cabo la aplicación de caso múltiple ya que persigue la réplica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez. Dentro de la técnica de caso múltiple existen tres categorías: a) explicativa, b) descriptivas, c) combinada. Para este caso se propone la de tipo descriptivo exploratorio ya que apunta a ilustrar a generar hipótesis para estudios posteriores.

Finalmente, para elaborar el estudio de caso múltiple se tiene en cuenta el problema centralización en la toma de decisiones a nivel gerencial en el contexto de las organizaciones dos públicas y dos privadas donde se establecen las unidades de análisis A, B, C y D, aplicando en la investigación el tipo de enfoque descriptivo exploratorio.

**Tabla 1. Relación de Actividades**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	ACCIONES
<p>Describir el proceso de toma de decisiones a nivel gerencial en las organizaciones A, B, C y D.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el organigrama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la revisión de cada uno de los organigramas de cada empresa</li> <li>• Identificar los niveles de jerarquía.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el manual de funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la revisión de los manuales de funciones involucrados.</li> </ul>
<p>Identificar las falencias producto de la centralización del proceso de toma de decisiones en las organizaciones objeto de estudio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer las herramientas metodológicas de la investigación cuantitativa que faciliten la consecución de la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar el estudio de caso múltiple, el análisis empírico y la observación directa.</li> </ul>
<p>Analizar como las falencias derivados de la centralización afectan el desempeño en términos de eficiencia y eficacia en las</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el alcance de la toma de decisiones gerenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar procedimientos instaurados a nivel gerencial para la toma de decisiones.</li> <li>• Seleccionar por casuística</li> </ul>

organizaciones A, B, C y D.		en cada una de las empresas situaciones en donde se haya tomado una decisión.
-----------------------------	--	---

Fuente propia

### Cronograma

Las tareas que se relacionan son las que se consideran necesarias para la elaboración de la propuesta que no incluye su puesta en marcha.

**Tabla 2. Diagrama de Gantt**

2019				
ACTIVIDADES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Revisar el organigrama				
Verificar el manual de funciones				
Sugerir las herramientas metodológicas				
Conocer el alcance de la toma de decisiones gerenciales				

Fuente propia

## Presupuesto

**Tabla 3. Presupuesto**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VALOR UNIDAD</b>	<b>NUMERO DE UNIDADES</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Revisar el organigrama	Honorarios	5	\$30.000	4	\$600.000
Verificar el manual de funciones	Honorarios	5	\$30.000	4	\$600.000
Describir las características del área a estudiar	Honorarios	10	\$30.000	4	\$1.200.000
Conocer el alcance de la toma de decisiones gerenciales	Honorarios	10	\$30.000	4	\$1.200.000
Efectuar trazabilidad de la toma de decisiones	Honorarios	10	\$30.000	4	\$1.200.000
Consolidar la información	Honorarios	10	\$30.000	4	\$1.200.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>					<b>\$6.000.000</b>

Fuente propia

## Referencias bibliográficas

Alegre, J. C. M., Carballo, C. N. L., & Hidalgo, C. Á. P. (2006). Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. *Folletos Gerenciales*, 10(6).

Amaya, A. J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales métodos cuantitativos para la administración*. Bogotá d.c. Ecoe.

Bonome, M. G. (2010). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis la teoría de la decisión de Herbert A. Simón*. Netbiblo.

Codina, A. (2016). *Análisis de problemas y toma de decisiones. Reto principal para una gerencia efectiva*. Recuperado de <http://www.marianoramosmejia.com.ar/analisis-de-problemas-y-toma-de-decisiones-reto-principal-para-una-gerencia-efectiva/>

Chacón, G. (2007). La contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la rentabilidad empresarial. *Actualidad contable FACES*, 10(15), 29-45.

De Salas, S. A. D., Martínez, V. M. M., & Morales, C. M. P. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y palabra*, 16(75).

Diez, J., & Abreu, J. L. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 4(2).

Drucker, P. F. (2006). *Drucker para todos los días*. Editorial Norma. Bogotá.

Drucker, P. F. (2008). *Drucker para todos los días*. Bogotá. Norma.

Gallego, F. E. (2007). Herbert A. Simón y la economía organizacional. *Cuadernos de Economía*, 26(46).

Gayol, R. (1973). *Organización, métodos y dirección*. México, Diana.

González, M. Á., & Soler, M. O. (2009). El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 7(2), 877-900.

Herbert, A. S. (1997). *Comportamiento administrativo*. Argentina, Aguilar.

Moreno, C. F. P., & del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72.

Ortega, C. (2017). *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Guayaquil: Centro de Publicaciones Universidad ECOTEC.

Peralta, A. C., & Besio, C. V. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22), 43-58.

Rotundo, G. J. Z., & Arias, A. H. (2009). Centralización en la organización: estudio teórico, metodológico y empírico. *Scientia et Technica*, 2(42).

Stephen, R. (2002). *Fundamentos de administración*. México, Pearson educación.

Stephen, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, Pearson educación.

Thompson, I. (2007). Concepto de organización. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>.

Velásquez, F. (2002). *Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo*.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232002000200002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200002)

Vergara, R. (1993). Decisiones, organizaciones y nuevo institucionalismo. *Revista Perfiles Latinoamericanos*, 2(3), 119-144.