

**ESTRATEGIAS PARA LA DESCENTRALIZACION EN LA TOMA DE
DECISIONES GERENCIALES, EN EMPRESAS PYMES CONSTRUCTORAS.**

YEISON YAIR GARCIA ARAQUE

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C.
2016**

**ESTRATEGIAS PARA LA DESCENTRALIZACION EN LA TOMA DE
DECISIONES GERENCIALES, EN EMPRESAS PYMES CONSTRUCTORAS.**

YEISON YAIR GARCIA ARAQUE

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia de Empresas Constructoras**

**Orientador
ANDRÉS MONTEJO
Arquitecto
RODRIGO RUIZ
Ingeniero**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C.
2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Agosto de 2016

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanza

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de Empresas Constructoras

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios quien es siempre mi fortaleza fuente de fe dador de amor, a él quien hace posible todo en mi vida..

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a todas las personas que se involucraron en esta investigación por sus experiencias por sus valiosos aportes en temas de toma de decisiones y estrategias para empresas constructoras. A los valiosos esfuerzos de mi familia por su comprensión y apoyo incondicional.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	14
1. MARCO TEORICO	15
1.1 IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA EN LA ORGANIZACION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS PYME.	15
1.2 UTILIDAD DE LA DESCENTRALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS PYME.	19
1.3 VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA DESCENTRALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS PYME.	20
1.3.1 Beneficios de la descentralización de las empresas PYME.	20
1.4 ESTRUCTURA ORGNIZACIONAL	24
1.5 TOMA DE DECISIONES.	26
1.5.2 Descentralización.	27
1.5.3 Factores que influyen en la decisión de Centralizar o preferiblemente Descentralizar para las empresas constructoras PYME.	29
1.6 ESTRATEGIAS PARA DESCENTRALIZAR LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS PYME.	31
1.6.1 Delegación de autoridad. 5 pasos para la delegación de autoridad.	31
1.6.2 Factores ejecutivos y tácticos que armonizan la descentralización.	32
1.6.3 Características que permite favorecer preventiva y proactivamente la descentralización.	34
1.6.4 Lado humano del proceso de diseño del modelo de descentralización.	36
1.6.5 Aptitudes, habilidades y competencias necesarias para tomar una eficiente y exitosa decisión.	36
1.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS QUE AYUDEN A LA DESCENTRALIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS PYME.	40
1.7.1 Criterios previos para buscar decisiones apropiadas	40
1.7.3 Técnicas para favorecer la creatividad.	41
1.7.4 Etapas De La Toma De Decisión	42
1.7.5 Barreras para la toma de decisiones efectivas.	43
1.7.6 Pasos en el proceso de la toma de decisiones.	44
1.7.7 Toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo.	44
1.7.8 Técnicas para distinguir las bases cuantitativas y cualitativas para la toma de decisiones.	45
1.8 PASOS PARA LLEVAR UN PROCESO APROPIADO DE DESCENTRALIZACIÓN PARA EMPRESAS PYME.	47
1.8.1 Proceso de la delegación de autoridad	47
1.8.2 Ventajas de la delegación de autoridad.	47
2. ORGANIGRAMAS DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.	50
3. METODOLOGIA.	57

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	57
3.1.1 Diseño de la investigación.	57
3.1.2 Instrumentos de investigación.	57
3.1.3 Población.	57
4. DISEÑO DE LAS ENCUESTAS IMPLEMENTADAS A LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS: CONSTRUCCIONES BARZA, INVERSIONES DIAGO, Y LENGUAJE URBANO.	58
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.	95
5. CONCLUSIONES.	100
BIBLIOGRAFIA	102

LISTAS GRAFICOS

	pág.
Grafico 1. Estructura organizacional de Construcciones barza	51
Grafico 2. Estructura organizacional de la empresa constructora Lenguaje urbano.	52
Grafico 3. Estructura organizacional	54
Grafico 4. Necesidad que perciben los trabajadores de recurrir a la creatividad para proponer iniciativas y mostrar mejores resultados	58
Grafico 5. ¿Considera que sería apropiado prepararse y especializarse mejor para ganar mayor confianza en sus superiores y solucionar más rápido los problemas que identifica?.	59
Grafico 6. Nivel de centralización y descentralización de las empresas encuestadas.	60
Grafico 7. Nivel de competitividad y eficiencia en las empresas encuestadas.	62
Grafico 8. Grado de importancia y urgencia que los trabajadores de las empresas investigadas le dan a necesidad de entrar en un proceso de capacitación, tecnificación y descentralización.	63
Grafico 9. Nivel del rigor científico y preparación y tecnológica o profesional para la toma de decisiones en cada una de las altas directivas en la empresas analizadas.	64
Grafico 10. Nivel de apoyo para la toma de decisiones de bajo nivel -no propias de la gerencia- por parte de los cargos directivos subordinados a esta.	65
Grafico 11. Distribución de las decisiones de los gerentes de las empresas encuestadas en los problemas que se presentan en los cargos de bajo, medio y alto nivel.	67
Grafico 12. Catalogación del nivel de decisiones que toma el contador, e identificación de quien las autoriza y sobre cuales tiene autonomía en cada una de las empresas encuestadas.	69
Grafico 13. Catalogación del nivel de decisiones que toma el ingeniero, e identificación de quien las autoriza y sobre cuales tiene autonomía en cada una de las empresas encuestadas.	72
Grafico 14. Catalogación del nivel de decisiones que toma el director de compras, e identificación de quien las autoriza y sobre cuales tiene autonomía en cada una de las empresas encuestadas.	75
Grafico 15. Catalogación del nivel de decisiones que toma el director de ventas, e identificación de quien las autoriza y sobre cuales tiene autonomía en cada una de las empresas encuestadas.	78
Grafico 16. Perspectivas de los trabajadores encuestados de las e empresas investigadas sobre la eficiencia de la administración para la toma oportuna y acertadas.	79
Grafico 17. Percepción de los trabajadores encuestados de la necesidad de preparar a los trabajadores técnicos y profesionales para descentralizar la toma de decisiones en la empresa.	80
Grafico 18. Percepción de los aspectos que más afectan el trabajo en equipo para la solución de problemas en equipo en la empresa.	82

Grafico 19. Percepción de los encuestados sobre el deseo y la necesidad de crecer y tecnificarse ante un eventual proceso de descentralización.	84
Grafico 20. Percepción de los encuestados frente a las decisiones que se toman desde la gerencia.	85
Grafico 21. Nivel de coordinación, comunicación, intercambio de iniciativas, autonomía y control dentro de las empresas encuestadas.	86
Grafico 22. Calidad de la comunicación que se da entre los integrantes de cada una de las empresas investigadas.	87
Grafico 23. Forma en que se cuadriculan las soluciones decisorias de los problemas inmediatos en el entorno de los trabajadores encuestados.	88
Grafico 24. Identificación de la repartición de la labor de evaluación en los cargos y Niveles de mando sobre los problemas inmediatos en el entorno.	89
Grafico 25. Nivel de descentralización de las empresas investigadas.	90
Grafico 26. Aspectos favorables que identifican los trabajadores cuando se toman decisiones de forma autónoma.	91
Grafico 27. Perspectiva y Auto-concepto que los trabajadores encuestados tienen en relación a su nivel de preparación para tomar decisiones apropiadas, acertadas, pertinentes, oportunas y eficientes.	92
Grafico 28. Perspectiva y Auto-concepto de los trabajadores en relación a su objetividad y juicio para contar con los criterios suficientes y congruentes para tomar decisiones apropiadas, acertadas, pertinentes, oportunas y eficientes.	93

RESUMEN

La presente investigación configura elementos decisivos en el desarrollo de toma de d y sus estrategias trazando tres objetivos el primero describen métodos y modelos en contribución de la toma decisiones, el segundo propone la identificación de las estructuras organizacional y sus implicaciones y el tercer objetivo propone métodos estratégicos

Palabras claves: Toma de decisiones, estrategia organizacional, Empresas pymes

INTRODUCCIÓN

Siempre hay que tener en cuenta que cada organización afronta la resolución de problemas de una forma diferente, basada en su experiencia y su historia de reforzamiento. Esta esta investigación se traza demostrar cómo se toman las decisiones y existe un esquema básico de resolución de problemas que plantea como hacerlo de forma efectiva y se ha incorporado una escueta donde dará cuenta de los resultados se va a dar una visión muy sucinta a toma de decisiones y las implicaciones en las organizaciones entendió desde las empresas constructoras pymes.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

Identificar métodos, metodologías y modelos para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en las empresas constructoras pymes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar métodos, metodologías y modelos, que contribuyan a la descentralización en la toma de decisiones gerenciales utilizadas.
- Identificar en las estructuras organizacionales de las empresas constructoras pymes, los grados de centralización y descentralización en la toma de decisiones.
- Identificar y proponer cuales métodos, metodologías y modelos utilizados, son aplicables según los grados de centralización detectados en las empresas constructoras pymes.

1. MARCO TEORICO

1.1 IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA EN LA ORGANIZACION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS PYME.

Si bien las empresas grandes, medianas y pequeñas requieren planificar, organizar, ejecutar y controlar de la forma cada vez más adecuada, acertada y rápida posible dado el alto nivel de competitividad existente en el entorno económico mundial, lo que obliga por lo tanto a las empresas más débiles y pequeñas a tomar decisiones más rápida, acertada y eficientemente posibles si quieren sobrevivir y a las empresas medianas y de gran tamaño demandan tomar decisiones muy oportuna, apropiada y pertinentemente, dentro de los niveles de máxima capacidad de funcionamiento, en aras de evitar los cuellos de botella que pueden reducir la velocidad de producción de la empresa en sus diferentes departamentos operativos.

Lo anterior permite destacar que las empresas a medida que han demandado modernizarse, tecnificarse y sistematizarse al más alto nivel de eficiencia y competitividad han requerido un “diseño de organización cada vez más funcional en términos de la diferenciación vertical suficientemente, lo que requiere ampliar la cadena de autoridad. Pues ya no hay solamente un superior jerárquico como referencia (el gerente general y/o gerentes de áreas). Se comparte la autoridad formal con otros superiores o mandos medios (gerentes/directores regionales, gerentes/directores de unidades funcionales) que poseen responsabilidades al interior de la organización cooperativa, con cierto grado de poder informal. Este diseño con el tiempo posibilitó una descentralización horizontal. Igualmente el carácter racional y la división de trabajo se acentuaron iniciándose una carrera por la profesionalización de sus integrantes”¹; lo cual se demanda actualmente en las empresas de construcción PYME dado que por su mediano tamaño, pero por la posibilidad de las mismas de modernizarse secuencialmente (producida especialmente por el alto grado de rentabilidad que da la construcción).

Lo anterior hace que se requiera de las mismas una descentralización de la empresa más ajustada a las necesidades presentes del carácter funcional y operativo de las mismas, de modo que se le posibilite a estas empresas tomar decisiones con mayor rapidez y por lo tanto disminuir el riesgo de que se creen más problemas dentro de la empresa, especialmente cuando, los factores climáticos y económicos son los que más influyen desfavorablemente en los costos que se generan en la construcción, lo que demanda de personas más preparadas para fortalecer sus niveles de eficiencia y rentabilidad.

¹ OFCC. TRES DISEÑOS Y TRES ESTRUCTURACIONES ORGANIZACIONALES. Capítulo 3. Estructura organizacional de las organizaciones financieras cooperativas colombianas. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: http://www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS_derivate_00000001836/06_CapituloTRES.pdf?host . Bogotá. D.C. 2006. p. 108.

En este sentido se trata de proyectar la modernización de las empresas PYME dentro de un proceso de implementación de nuevas y mejores tecnologías, suficientemente apropiadas para operar, ejecutar y controlar sobre las mismas, a la vez que preparar a los trabajadores para utilizarlas, dentro de unos roles establecidos apropiadamente especialmente definidos en las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad para tomar decisiones acertadas; ello a fin de asegurar sobre el personal la capacidad y disposición de los trabajadores a que se les haya delegado autoridad, la entrega de informes y cuentas de forma más precisa, a los altos mandos, de: los problemas, dificultades, decisiones, soluciones implementadas y logros de desempeño que se hayan alcanzado en cada departamento operativo.

Pues se trata de que la descentralización al fin de cuentas facilite sobre el gerente de cada empresa la posibilidad de controlar de forma más sistemática los procesos y propiciar las circunstancias suficientes apropiadas y oportunas para que los más altos mandos puedan ejecutar los procesos de gestión que demanda la empresa para avanzar en el desarrollo y ejecución de procesos de evaluación, planeación, ejecución, control, seguimiento, proyección y negocios, para disponer todo el potencial de la empresa en las mejores condiciones internas hacia su entorno externo. Con todo ello se puede demostrar que la gran importancia de la descentralización proviene de un proceso secuencia.

Agrupaciones funcionales y en términos estructurales anteriormente no de diseños, por medio de una transición de la burocracia maquinista a la interiorización de los conceptos organicistas, lo que inexorablemente refinó los modos de gestión organizacional. Haciendo pues que La descentralización por el modo del diseño fuere evidente, pero siguió concentrando el poder formal en los niveles directivos (Gerencia General y/o Consejos de Administración) y de control (revisoría fiscal y junta de vigilancia)².

Con todo ello la descentralización en la toma de decisiones se podría aportar al gerente de las empresas pyme constructoras a: mejorar el desarrollo operativo y financiero por medio de estrategias para la descentralización en la toma de decisiones, ya que en cada rol y departamento operativo no sol demanda mayor conocimiento y tecnología para aumentar la eficiencia de las operaciones, y mayor autonomía para los trabajadores que son suficientemente competentes y claves para la toma acertada de decisiones en la empresa, lo que demanda valorar más la creatividad y liderazgo en los trabajadores, pero implementar mayor y constante capacitación sobre los mismos, a fin de que la capacidad de iniciativa de estos unida con la modernización de las empresas, permita una especialización cada vez más levada que impacte en el mejoramiento de la calidad, aumento de la rentabilidad y disminución de los riesgos sobre la empresa.

La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir en relación con la delegación de

² Ibid. p. 108, 109.

autoridad, a fin de que ello permita tomar decisiones oportunas y pertinentes sobre cada problema específico, por parte de quién más cerca está al escenario operativo en el cual se identifican determinados cuellos de botella, de modo que ello permita dejar como resultado una toma de decisiones más acertadas, favorables y eficientes para la empresa.

Seguido a lo anterior Según Simón Herbert³ la toma de decisiones consiste en tres fases principales: la primera la búsqueda de oportunidades para Tomar una decisión; la segunda la búsqueda de posibles cursos de acción y la tercera elegir entre cursos de acción, pues se trata de identificar el problema primero conocer su causas y posibles consecuencias, establecer las alternativas de respuesta más prontas, eficientes y acertadas y definir la menos riesgosa para el área operativa en que se implementa y la que menos posibilidades tiene de afectar las otras áreas operativas de la empresa, procurando siempre buscar mayor economía y eficiencia.

Como lo dice Stoner⁴, en estos términos se puede decir que la finalidad de cualquier curso para “la toma de decisión es proporcionar ayuda y guiar al gerente, en descubrir la solución deseada para el problema y un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado pues se trata de identificar la respuesta más eficiente y acertada para solucionar el cuello de botella que se presenta y permitir que la empresa esté en condiciones óptimas de funcionamiento y a la mayor eficiencia posible en cada una de sus áreas operativas.

En este sentido regularmente cuando las PYME vienen de un proceso de años de emprendimiento y crecimiento, pero se enfrentan a desafíos que les exigen mayor competitividad, se hace necesario busquen avanzar tecnológicamente de modo que la inversión se justifique para estas empresas, lo que exige de las misma un mayor esfuerzo para adaptarse a un entorno más especializado y descentralizado, pues muchas al entender la dimensión de la realidad, se dan cuenta que sus empresas deben disponerse no solo a adaptarse, sino también a “crecer, lo que les hace necesario reflexionar en la necesidad de encaminarse a la descentralización para permitir la expansión, ayudar al desarrollo de nuevos productos y facilitar el avance tecnológico”⁵ de forma

³ HERBERT, Simón. Citado por: HANSSON Sven. Decision Theory. [en línea]. [Citado 14 de agosto de 2015]. Disponible en internet:<http://people.kth.se/~soh/decisiontheory.pdf>. Department of Philosophy and the History of Technology Royal Institute of Technology. Stockholm. 1994. p. 9, 10.

⁴ STONER, Freeman, & Gilbert. citado por: BAEZ Navarrete Francisco Ernesto. La Toma de Decisiones en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de Jalisco: un proceso de cambio basado en su Cultura Organizacional. [en línea]. [Citado 14 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://digital.univa.mx/cii/difcon/la-toma-de-decisiones-en-la-mipymes-1.pdf>. Universidad del Valle de Atemajac. 2011. p. 5.

⁵ MARTÍNEZ ESPERANZA Andrés Felipe. Propuesta de un modelo administrativo para empresas construcción en Santander. [En línea]. [Citado 10 de enero de 2016]. Disponible en internet: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/1908/2/126192.pdf>. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Ingeniería Civil. 2008. p. 43.

acertada y rentable, ya que el contar con mayores tecnologías debe de los mismos exigir disponer de mayores esfuerzos para aumentar su capacidad de producción y por lo tanto de oferta para competir frente a las empresas que les desplazan y amenazan en el mercado.

Otra forma de descentralización de las PYME se da cuando recurren a que ciertas funciones y procesos operativos las ejecuten “otras instancias organizativas”⁶, como el recurrir a empresas especializadas que se encarguen de asignar ingenieros y de subgerentes para cada departamento organizacional, a fin de que estos se encarguen de identificar problemas y tomar decisiones para dar solución, a la vez que para capacitar al personal, a fin de que este reciba dichas funciones con un amplio nivel de tecnificación para optimizar el funcionamiento de la empresa.

En este orden se trata pues de una descentralización que permita evitar al máximo los cuellos de botella. Lo que hace tan importante entender que “los cambios de valores en una organización son graduales y lentos. La explicación de lo anterior se hizo relatando brevemente los casos de cambio de cultura en Shell⁷ (que pasó de ser centralizada a ser una organización descentralizada, donde sus unidades debían tomar decisiones y asumir sus responsabilidades por ganancias y pérdidas) y en General Electric (pasó de ser una organización gobernada por planes a ser una organización que valora el cambio), ambos extraídos del libro de Peter Senge, la Danza del Cambio”⁷, especialmente porque en la medida que se especializan los trabajadores y la delegación de autoridad en los mismos para tomar decisiones oportunas, disminuyen las dificultades al interior de la empresa y se evitan oportunamente los problemas que pueden estancar los procesos productivos por una dos operaciones que no se está pudiendo hacer por ausencia o daño de algo específico.

Para lograr lo anterior se requiere al interior de las PYME pasar de la centralización excesiva de una empresa, a la descentralización suficiente, para ello es importante destacar que sobre el tema investigado se ha encontrado que: “existen diferentes tipos de problemas que determinan los criterios y la forma como son tomadas las decisiones, éstas pueden ser clasificadas en: no estructuradas, estructuras y semiestructuradas (Simón, 1977)”⁸; como se exponen a continuación:

⁶ FRANCO Contreras Bañol Linares, Guillermo Patricia Juan, Pedraza Báez, Enrique Eduardo. Diagnóstico y evaluación de la situación económica y financiera de ASPROACOL S.A. [En línea]. [Citado 10 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economía/tesis138.pdf>. Bogotá. D. C. 2008. p. 19, 20.

⁷ Espinoza Viguera Natalia. Diseño y puesta en marcha de un plan de mejoramiento de la gestión de una pyme en el rubro de la construcción. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/espinoza_nv/sources/espinoza_nv.pdf. Santiago de Chile. Universidad de Chile. Facultad de ciencias físicas y matemáticas. 2008. p. 61.

⁸ ALICIA Sulbaran Carmen, Mejía María Elena, Martínez Eliana, Carrizo Karina. TÉCNICAS DE DECISIONES. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: http://calelmakair2.blogspot.com.co/2007/11/trabajo-de-toma-de-decisiones_6022.html. Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”. 2007. p. 1.

Problemas no estructurados:

En este tipo de decisiones, quien toma la decisión debe establecer los puntos de vista para la definición del problema y los criterios de evaluación. Estas decisiones no cuentan con un procedimiento definido para tomarlas, por lo tanto no existe una receta de solución.

Problemas estructurados.

Son repetitivas, rutinarias y cuentan con un procedimiento definido para tomarlas, de esta forma cada vez que se presentan no se manejan como si fueran nuevas.

Problemas semiestructuradas.

En este tipo de decisiones sólo parte del problema tiene una respuesta ya definida proporcionada por un procedimiento que es aceptado.

En el caso del proceso de toma de decisiones en la administración, éste es mayoritariamente no estructurado en los niveles gerenciales, debe plantearse y resolver el problema sobre la base de criterios y variables identificadas en el mismo momento tanto internas como del entorno.

Estas decisiones están presentes desde el momento de planificación y en menor grado hasta en el control como decisiones de carácter correctivo.

A medida que se desciende en los niveles organizacionales los problemas van siendo más estructurados y repetitivos consiguiendo una descentralización en la toma de decisiones⁹.

Lo anterior permite entender que las PYME deben tomar decisiones, según el nivel de dominio que estos tienen sobre los problemas, y el grado de conocimientos y nivel de especialización que se tiene en la empresa con cada uno de los trabajadores en los procesos operativos de la empresa, entre otros sub procesos los de: producción, administración, logística, mercadeo y ventas, atención al cliente, comunicación, seguridad, mantenimiento y modernización, etc., pues todos ellos implican un tipo de problema diferente o una mezcla de todos estos en uno solo, lo que implica estar muy atentos a la observación para catalogar y categorizar el tiempo de problema identificado, para identificar alternativas y disponer soluciones acertadas.

1.2 UTILIDAD DE LA DESCENTRALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS PYME.

Las empresas PYME cuando han logrado descentralizarse ello permite acelerar los procesos de especialización, modernización y mejoramiento de la eficiencia en la empresa, pues la descentralización es un tipo de estructura organizativa en la que las operaciones y la toma de decisiones diarias son delegadas de la alta dirección a los administradores de nivel medio y bajo dentro de la organización, permitiendo a la alta dirección centrarse más en las decisiones importantes. “Para una pequeña empresa, el crecimiento puede generar la necesidad de descentralizar para continuar las operaciones eficientemente¹⁰.

⁹ Ibid. p. 1.

¹⁰ JOSEPH Chris. Las ventajas de una estructura organizativa descentralizada. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-de-una-estructura-organizativa-descentralizada-4203.html>. Hoston. Ed. La Voz. 2016. p. 1.

La descentralización ofrece varias ventajas, a pesar de que perder el control puede ser difícil para el dueño de una empresa acostumbrado a tomar todas las decisiones”, pues en este caso se trata de una descentralización que exige en el Gerente de la empresa, mayor disciplina, consagración, compromiso y liderazgo sobre los trabajadores, de modo que este pidiendo cuentas de las operaciones, procesos, dificultades, alternativas identificadas, decisiones tomadas, ejecución implementadas y resultados dados al interior de los diferentes: metas y casos particulares que se dan al interior de la empresa, lo que le permite al gerente tomar decisiones de nivel superior con mayor nivel estratégico, optimizando la eficiencia en sus diagnósticos, evaluaciones y decisiones finales.

1.3 VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA DESCENTRALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS PYME.

1.3.1 Beneficios de la descentralización de las empresas PYME.

- **Capacitar a los empleados.**

Si bien debido al secuencia procesos de especialización de las operaciones dentro de las empresa ha hecho complejizar los procesos, al mismo tiempo ello ha demandado una descentralización con visión de futuro, especialmente porque en la medida que se toman decisiones acertadas, oportunas y eficientes se logra que la empresa cuente con una mejor y creciente capacidad de adaptación a las condiciones locales y al contexto.

Lo que permite a la vez que los empleados puedan ser habilitados a tener más autonomía para tomar sus propias decisiones, dándoles un sentido de importancia y motivación haciéndolos sentir que tienen más participación en la dirección de la organización. Pues esto también les permite hacer un mejor uso de los conocimientos y de la experiencia que han adquirido y poner en práctica algunas de sus propias ideas” ¹¹,

Lo que propicia la posibilidad de que los mismos exploten su creatividad, capacidad de comunicación, iniciativa y liderazgo para identificar posibles soluciones a los problemas identificados e implementar la más apropiada, eficiente y menos riesgosa.

- **Aliviar la carga.**

Las empresas medianas y pequeñas en la medida que demandan mayor competitividad, requieren crecer forzosamente, y por ende progresan aunque no se siente, pues esta es la única manera en que pueden sobrevivir frente a las amenazas de las grandes empresas que lideran el mercado, sin embargo la necesidad de que las mismas demanden hacerse más competitivas, ello exige mayor especialización y modernización de las mismas, lo cual llega a un límite

¹¹ Ibid. p. 1.

en el cual los gerentes difícilmente pueden asumir todas las decisiones sobre su carga.

Lo anterior que exige de los Gerentes iniciar un proceso en el cual puedan delegar paulatinamente funciones, responsabilidad, y un nivel de autoridad para tomar decisiones de forma autónoma y ejecutar acciones eficientes, dentro de unos criterios que les condicionan en su labor, como el garantizar la eficiencia constante y disminuir los costos al máximo en las operaciones de la empresa, entre otros. “Por ello definitivamente descentralizar le quita algo de la carga de las operaciones diarias al dueño de la empresa. Cuando éste permite que otros realicen tareas tales como contratar nuevos empleados o pedir suministros, esto lo libera para dedicarle más tiempo a temas importantes, como planificar la expansión o reunirse con clientes importantes”.¹² La labor del gerente debe estar más centrada en: evaluar (*procesos, progresos, avances y logro de metas*), planificar, hacer seguimiento de la empresa (*controlar al personal directivo y subdirectiva de la empresa vs estandarizar y reevaluar criterios para la toma de decisiones en el personal al cual se le haya delegado autoridad*), ejecutar, proyectar y hacer negocios; en cambio ya no le queda el suficiente tiempo para estar solucionando cada uno de los detalles y problemas de la empresa, más si de establecer condiciones y criterios de orden directivo para que ello se lleve en buen y acertado curso.

- **Preparación para emergencias.**

Como se ha podido ver la descentralización es indispensable hoy para las empresas PYME de construcción que se proponen sobrevivir ante los grandes competidores nacionales internacionales que pueden sacarlas del mercado. No obstante si no se descentraliza cuando suceden situaciones en las cuales el Gerente o dueño de la empresa constructora PYME “debe alejarse de la actividad por un período de tiempo prolongado debido a una enfermedad u otro tipo de emergencia. Una estructura descentralizada ofrece una mejor oportunidad para que la organización mantenga su autosuficiencia porque los gerentes y los empleados se acostumbren a trabajar de manera autónoma”¹³, pues sufrir de enfermedades laborales, es algo que ya hace parte del diario de la vida en las empresas, lo cual disminuye también el nivel de eficiencia en las mismas, y exige por lo tanto una descentralización que le permita a la empresa operar de forma alternativa, que le permita a los empleados suplir funciones de otros compañeros, con las mismas capacidades y competencias, para que el funcionamiento de la empresa sea continuo y constante, lo que hace tan importante, la transmisión de conocimiento, a la hora de evaluar de forma colectiva problemas al interior de cada sección y/o departamento, y compartir alternativas de solución que permitan dar respuesta aún problema a partir de la más acertada para portarle mayor agilidad y en el menor riesgo posible a los procedimientos.

¹² Ibid. p. 1.

¹³ Ibid. p. 1.

- **Toma de decisiones más eficiente.**

Siempre que la descentralización le permite a las empresas constructoras PYME adaptarse mejor a las condiciones a partir de una mejor preparación sobre los empleados y la delegación de autoridad sobre los mismos para propiciar la toma de decisiones más acertadas desde los niveles de autoridad medios y bajos, donde se encuentra el personal directivo más cercano y conocedor del entorno donde se encuentran dichos problemas; se puede decir que “una organización descentralizada es capaz de tomar decisiones con mayor rapidez que una con una estructura centralizada. Pues un subgerente o supervisor a menudo puede tomar una decisión sin tener que acudir a la cadena de mando, lo que le permite a la organización reaccionar **rápidamente a las situaciones**, en las que, una acción rápida puede significar la diferencia entre ganar y perder un cliente”¹⁴. Pues en una organización descentralizada, las directivas de niveles inferiores adquieren experiencia relevante, lo cual mejora la calidad de los recursos humanos y la eficiencia de la empresa.

- **Facilidad de expansión.**

Si bien los directivos de las empresas PYME en general tienen una capacidad limitada para procesar información, no solo por falta de tecnologías suficientes y adecuadas para ello, sino también por preparación y alto nivel de exigencias para disponer de apropiados procesos de diagnóstico, evaluación, planificación, seguimiento, control y desarrollo de negocios suficientemente acertados para dar frente a los retos que debe superar para sacar la empresa a su supervivencia y éxito en el mercado, lo que se convierte en una situación que les obliga a dispersar la concentración de la toma de decisiones y en efecto la delegación de autoridad y aumentar el nivel de preparación sobre los líderes que se hacen responsables de esta labor. Pues dichas condiciones se hacen ampliamente favorables “para un negocio en crecimiento, no obstante la descentralización puede facilitar el proceso de expansión. Por ejemplo, si la expansión causa la apertura de una nueva unidad de negocio en un área geográfica diferente, la descentralización permite que esta nueva unidad opere como una entidad independiente, lo que significa que puede reaccionar más fácilmente ante las necesidades específicas de la zona, como decidir vender productos que atraigan al mercado local”¹⁵, o en los casos más propicios para una empresa PYME constructora, cuando los trabajadores de cada departamento están más cerca del entorno donde se ejecutan las labores que les corresponden directamente, pueden identificar soluciones más acertadas, debido al desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias en la propia labor. Siendo todos estos diferentes panoramas y categorías de diversificación que disminuyen la carga sobre la gerencia para tomar medidas necesarias, aumenta la eficiencia de las decisiones y aceleran el crecimiento de la empresa.

¹⁴ Ibid. p. 1.

¹⁵ Ibid. p. 1.

1.3.2 Ventajas de la descentralización de las empresas PYME.

Dado que las empresas PYME constructoras manejan un conjunto de tecnologías insuficientes y enfrentan una competencia que les hace correr contra el tiempo, ello exige de las empresas procurar en lo máximo disminuir los costos de nómina y mantener un muy alto nivel de calidad en sus construcciones, lo que crea en las mismas entornos turbulentos, en los que impositivamente las propias circunstancias aumentar la flexibilidad de la empresa, entre ellas su capacidad para descentralizarse paulatinamente.

Lo anterior hace importante destacar que “La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización proporcionando un considerable aumento de eficiencia, porque:

- a) Los jefes están más cerca del punto donde se deben tomar las decisiones, lo que disminuye los atrasos causados por las consultas a los superiores distantes.
- b) Permite aumentar la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y aptitud de los funcionarios, evitando que rehúyan la responsabilidad.
- c) Los altos funcionarios pueden concentrarse en las decisiones de mayor importancia, dejando las menos importantes a los niveles más bajos.
- d) Permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales”¹⁶, y por lo tanto acelera el desarrollo de los procesos dentro de unas circunstancias funcionales de mayor autosuficiencia, eficiencia, rapidez, liderazgo, responsabilidad, motivación y capacidad competitiva.

1.3.3 Desventajas de la descentralización.

Entendiendo que los directivos tienen una capacidad limitada para procesar información, especialmente porque se ven obligados a ejecutar labores de gerencia y gestión administrativa de alto nivel que demandan muy bien sopesadas a partir de suficiente tiempo para diseñar estrategias y labores de acción, de modo que estas tengan un efecto apropiado, eficiente, rentable y oportuno para dispersar la concentración de la toma de decisiones. Lo que demanda delegar autoridad en las directivas de mediano y bajo nivel dentro de un conjunto de criterios, condiciones y responsabilidades, que exija de los mismos eficiencia y acción oportuna como la prevención de riesgos dentro de la empresa y el constante esfuerzos por mantener comunicados y coordinados, para evitar, los:

¹⁶ Las Técnicas de planeación. Centralización y descentralización. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://kary-lastecnicasdeplanear.blogspot.com.co/>. México. 2010. p. 1.

- a) Falta de uniformidad en las decisiones.
- b) Insuficiente aprovechamiento de los especialistas, al considerar que ya no se necesita la asesoría de la oficina matriz.
- c) Falta de jefes capacitados”¹⁷.

Lo que exige del gerente gestionar e implementar procesos de capacitación a la vez que mantener juiciosos procesos de control en las cuales se exija la entregar informes explicativos en términos cualitativos y cuantitativos de manera oportuna y apropiada, lo que le permite a las empresas PYME constructoras entrar en procesos de descentralización seguros y confiables.

1.4 ESTRUCTURA ORGNIZACIONAL.

Si bien se puede considerar que la estructura organizacional es el conjunto de divisiones, funcionales y relaciones que le dan una característica orgánica operativa a la empresa, conformándola por departamentos y/o secciones diferenciados que operan y ejecutan procesos y procedimientos de forma coordinada hacia propósitos heterogéneos que terminan homogeneizándose en un solo fin, la rentabilidad. Se puede decir que “la estructura organizacional es el forma como una organización va a funcionar bajo una estructura definida. Según (Ackoff, 2000; Daft & Steers, 1992; Galbraith, 2001; Litterer, 1979; Mintzberg, 1984; Nadler & Tushman, 1997). “ la estructuración de las organizaciones puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento”¹⁸. No obstante se trata de un conjunto de departamentos y equipos operativos que laboran en torno a las empresas PYME constructoras, ante la necesidad de las mismas de responder rápidamente y eficientemente a los cambios (problemas y cuellos de botella) en las condiciones del entorno, ante lo cual la descentralización facilita excelentes condiciones estructurales y funcionales para dar optima respuesta, al evitar que la información recorra todos los niveles de la jerarquía y por el contrario permitir que el control de la empresa, esté solo en manos del Gerente de la empresa.

De acuerdo a DIEGO, Idarraga “En atención a toda la anterior perspectiva de autores y su teorización, a manera de “epítome”¹⁹, puede concluirse que

¹⁷ Ibid. p. 1.

¹⁸ IDARRAGA Marín Diego Armando. Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. Estudios Gerenciales. Vol. 28. No 123. [En línea]. [Citado 16 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf>. Bogotá. D.C. 2012. p. 46.

¹⁹ Epítome. es el resumen o sumario de una obra extensa, que describe lo fundamental o lo más importante. DRAE. Consultado el 10 de septiembre de 2012.

“diseñar la estructura de la organización implica tomar una serie de decisiones alrededor de las siguientes variables”²⁰:

- “Coordinación
- Especialización
- Formalización,
- Departamentalización (agrupación de unidades),
- Tramo de autoridad (tamaño)
- Centralización (toma de decisiones).” ²¹

Pues se trata de identificar las necesidades de descentralización prioritarias de la empresa, para iniciar dicho proceso de forma paulatina, estructurada, confiable, eficiente y segura, de modo que se empiece un proceso verificable del mejoramiento de los hábitos y técnicas de coordinación, pues cuando urgen unos tres primeros mandos medios con autoridad para decidir, estando más cercanos al entorno, los trabajadores ya no se pueden depender a los amaños que les facilitan las circunstancias que se dan cuando es un solo directivo el que toma decisiones.

En este mismo orden se hace necesario que a quienes se les valla a asignar autoridad, se les brinde preparación y se les exija implementación constante del conocimiento, a la vez que la transición del mismo, la promoción de la creatividad sobre los trabajadores, a partir de su capacidad de liderazgo, promoción y practica de los valores éticos y ejecución del proceso constante de la motivación y sentido de compromiso sobre los mismos, de modo que: la especialización no solo represente la preparación profesional, tecnológica y técnica asignada, sino también la promoción y práctica de iniciativas para el desarrollo de experiencia; todo ello a fin de que la formalización de las decisiones optimice el proceso de departamentalización de las empresas constructoras PYME, dentro de niveles de autoridad diferenciadamente categorizados.

Con lo anterior se puede decir que existe una clara relación entre la estructura y la toma de decisiones, ya que es una de las variables que se debe tener en cuenta para el diseño de cualquier estructura organizacional, a fin de que la delegación de autoridad sea a apropiada y acertada según como valla respondiendo la empresa, en el paulatino proceso de capacitación, reforma de roles, asignación de responsabilidades y delegación de autoridad sobre cada uno de los trabajadores, en un largo tramado temporal donde se asigne a unos primero y otros después y en su momento oportuno dicha autoridad para que tomen las decisiones de forma pertinente, responsable, acertada y eficiente para la empresa.

²⁰ IDARRAGA Marín Diego Armando. Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. . [En línea]. [Citado 16 de enero de 2016]. Disponible en: internet: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1207/HTML Bogotá. D.C. 2012. p. 1.

²¹ IDARRAGA Marín Diego Armando. Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. Estudios Gerenciales. Vol. 28. No 123. [En línea]. [Citado 16 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf>. Bogotá. D.C. 2012. p. 50.

En este sentido para comprender la relación entre toma de decisiones y estructura, March y Simon (1987) consiguen llegar al núcleo de dicha relación cuando afirman que “la estructura de una organización impone «límites de racionalidad». Delimitando responsabilidades y canales de comunicación, la estructura permite a las empresas lograr resultados «organizativamente racionales», a pesar de las limitaciones cognitivas de sus miembros”²², lo que impone sobre los mismos un conjunto de criterios y condiciones que favorecen los procesos de motivación y promoción de valores en el trabajo, sobre todo en el caso de puestos profesionales, donde se requiere creatividad, acción y decisión personal y en los puestos intermedios, donde la descentralización contribuye a la formación del futuro personal directivo respondiendo todos ellos a unas restricciones propias de las políticas, estrategias, normas y metas de la empresa.

1.5 TOMA DE DECISIONES.

Es importante entender de acuerdo a Simón Herbert (1960) que “la toma de decisiones consiste en tres fases principales: la primera la búsqueda de oportunidades para tomar una decisión; la segunda la búsqueda de posibles cursos de acción y la tercera elegir entre cursos de acción”²³; todo lo cual exige mayores niveles de preparación y compromiso, para asumir un mayor grado de responsabilidad sobre las labores y proceso de la empresa, de modo que siempre se promueva el trabajo en equipo y el respeto a la autoridad, como el reconocimiento de la iniciativa y creatividad.

1.5.1 Centralización.

Actualmente las empresas PYME constructoras se encuentran altamente centralizadas lo que las hace más estáticas y menos eficientes, debido a que quienes dirigen dichas empresas son poco preparados para ello, a la vez que quienes laboran en los medios mandos no cuentan con la suficiente preparación para tomar decisiones autónomamente, mientras que el entorno externo exige de las mismas mayor competitividad y por lo tanto mayor disposición de tiempo para el generante para ejecutar labores de evaluación, diseño, ejecución y control en los procesos administrativos, a la vez que tiempo para el desarrollo de procesos de gestión y negocios de la forma más acertada, eficiente, segura y rentable para la empresa, pues “la centralización se ha definido de distintas maneras, dando relevancia Siempre a la distribución del poder. Hage (1980) define la centralización como “el nivel y variedad de

²² RÍOS, Manuel Fernández; SÁNCHEZ, José C.; MUÑOZ, Ramón Rico. Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. Vol. 13. No. 1. [En línea]. [Citado 16 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://www.psicothema.com/pdf/410.pdf>. Madrid. Psicothema. Universidad Autónoma de Madrid y Universidad de Salamanca. 2001. p. 31

²³ HERBERT, Simón. Citado por HANSSON Sven. Decision Theory. [En línea]. [Citado 16 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://people.kth.se/~soh/decisiontheory.pdf>. Stockholm. Department of Philosophy and the History of Technology. Royal Institute of Technology. 1994. p. 9, 10.

participación en las decisiones estratégicas por grupos en relación con el número de grupos en la organización”²⁴, pues se trata de delegar poder y por lo tanto autoridad únicamente a los más altos mandos, sin permitirle a los mismos tomar decisiones sin la autorización del más alto mando de la empresa.

En estos términos quién autoriza el presupuesto para el año entrante, es únicamente el gerente o propietario principal de la empresa PYME constructora, sobre lo cual toma decisiones sin conocer de fondo los problemas y necesidades de la empresa, tomando decisiones solo a partir de los retos de la empresa y la capacidad financiera de la misma, lo que no permite que esta misma optimice su producción y mejores gradualmente su capacidad.

Lo anterior hace destacar como lo menciona “Van de Ven y Ferry (1980) definen la centralización como “el lugar de la autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Cuando la mayoría de las decisiones se toma de manera jerárquica. Se considera que una unidad organizacional está centralizada; una unidad descentralizada por lo general implica que la mayor fuente de la toma de decisiones ha sido delegada por los administradores de línea al personal subordinado”²⁵, lo que implica que la toma de decisiones en las empresas PYME constructoras recaen sobre los Gerentes de la empresa, sin permitirles a estos mismos contar con el suficiente tiempo para proyectarlas a procesos de optimización, modernización y mejoramiento que les permita sobrevivir en el mercado a partir del aumento de su competitividad.

1.5.2 Descentralización.

Si bien se entiende que la descentralización es un proceso por el que se transpone la autoridad para tomar decisiones a personas que están y conocen mejor aquellos lugares más próximos a sus labores, siendo ello conocer mejor lo que sucede y como sucede, a la vez que les permite identificar más acertadamente el problema y su origen, y aplicar las decisiones, con carácter general. Pues la “descentralización, desde el punto de vista organizativo, es el proceso de delegar autoridad para que niveles organizativos inferiores, tomen decisiones dentro de la organización”²⁶. Según lo anterior la descentralización está caracterizada por la delegación de autoridad para una mejor y más oportuna toma de decisiones.

Pues la descentralización se hace altamente conveniente siempre que se sabe controlar las labores de gestión que se les permite ejecutar a los trabajadores a

²⁴ HALL, Richard H. *Estructuras, procesos y resultados*. México. PHI, 1996. p. 1.

²⁵ *Ibid.* p. 1.

²⁶ APARICIO CHUECA, María, et al. Descentralización y diseño organizativo de los hospitales catalanes de la " Xarxa Hospitalaria d'Utilització Pública". Propuesta de un índice de medición de descentralización global. [En línea]. [Citado 19 de enero de 2016]. Disponible en: internet: http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/1489/PAC_TESIS.pdf?sequence=1 2002. Barcelona. Universidad de Barcelona. p. 176.

quienes que se les delega autoridad para tomar decisiones; especialmente exigiendo de los mismos informes de cuales fueron la situaciones identificadas, porque se dieron y que respuesta definieron para dar solución a ello y agilizar los procesos a la mayor eficiencia posible. Lo que en términos generales amplía el rango de justificación de “la descentralización, considerándose válidos tres grupos de razones para su utilización en una organización descentralizada (de la Fuente Sabaté, 1990; Robbins, 1990):

- En primer lugar, ya se ha citado la necesidad de reducir el ángulo de control de los superiores jerárquicos, dado que por lo que el primer grupo de razones hace referencia a aspectos relacionados con Las características de las personas que toman decisiones, es decir, a las limitaciones cognitivas del individuo. **Los directivos tienen una capacidad limitada para procesar información, por lo que se ven obligados a dispersar la concentración de la toma de decisiones cuando las entradas de información sobrepasan dicho límite.**
- En segundo lugar, también **existen razones relacionadas con la necesidad impuesta en los entornos turbulentos de aumentar la flexibilidad y, por tanto, reducir los retrasos en la resolución de problemas.** Pues las organizaciones necesitan responder rápidamente a los cambios en las condiciones del entorno, circunstancia que la descentralización facilita al evitar que la información recorra todos los niveles de la jerarquía.
- Por último, razones relacionadas con **la motivación en el trabajo, sobre todo en el caso de puestos profesionales, donde se requiere creatividad, acción y decisión personal y en los puestos intermedios, donde la descentralización contribuye a la formación del futuro personal directivo”**²⁷.

Los anteriores tres grupos de razones son aspectos que en conjunto justifican la existencia de una tendencia hacia la descentralización, aunque la dirección la debe procurar manejar una gerencia de la empresa muy bien estructurada que le permita gestionar el control de la descentralización, a partir de criterios que condicionen previamente la descentralización de la empresa y acciones de control y evaluación de los procesos.

Pues las condiciones anteriores son propicias y necesarias para que los Gerentes de las empresas PYME constructoras puedan extender su línea estratégica de acción hacia el entorno externo y aumentar el éxito y la rentabilidad de la empresa, dado que al delegar autoridad para tomar decisiones, ello le permite contar con tipo disponible para diagnosticar, evaluar, diseñar y programar mejor las labores y procesos de negociación de la empresa.

Así pues la descentralización se hace tan importante y conveniente para las empresas PYME constructoras, al punto que esta garantiza el progreso,

²⁷ GARCIA María, MONTORO María. El efecto de la centralización/descentralización de una organización sobre su nivel de conflicto: un análisis teórico. Cuadernos de Estudios Empresariales. Número 8. [En línea]. [Citado 19 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE9898110149A/10293>. Universidad Complutense de Madrid. Madrid. 1998. p.153.

especialización y mejoramiento de las mismas, no obstante todos los trabajadores quieren progresar en el desarrollo de sus conocimientos, aptitudes, competencias, roles de desempeño, eficiencia y reconocimiento.

1.5.3 Factores que influyen en la decisión de Centralizar o preferiblemente Descentralizar para las empresas constructoras PYME.

Regularmente las empresas constructoras PYME que quieren avanzar de una capacidad mínima competitiva, a una capacidad altamente competitiva inicialmente se encuentran dentro de un panorama operativo centralizado que contiene los siguientes factores que condiciona y caracterizan el ambiente funcional de la empresa, siendo así los siguientes:

- El ambiente es estable.
- Los subgerentes de niveles bajos no tienen experiencia.
- Los subgerentes de niveles bajos no desean participar en la toma de decisiones.
- Las decisiones son significativas.
- La organización se dirige a una crisis.
- La compañía es grande.
- La implementación de la estrategia de la compañía funcionan sin la opinión de los niveles bajos”²⁸.

Lo cual hace que el éxito o fracaso de la empresa recaiga especialmente sobre quién asume la Gerencia general de la empresa, pero a la vez le dificulta y/o impide al mismo tomar decisiones enriquecidas con otras perspectivas, que le permitan establecer diagnósticos y evaluaciones suficientemente sopesados para estructurar característica, categóricamente y estratégicamente decisiones apropiadas y acertadas para alcanzar altos niveles de éxito y eficiencia.

En cambio en cambio en un ambiente funcional descentralizado, se propician las circunstancia y condiciones para que tanto Gerente general como directivos medios y bajos tomen decisiones más apropiados, acertados, oportunos, pertinente y eficientes para la empresa, dado que se promueve la comunicación, el compromiso, la valoración de iniciativas y propuestas, el trabajo en equipo, la capacitación constante de los trabajadores, el intercambio de conocimientos y perspectivas.

Todo lo cual permite explotar al máximo la creatividad y las competencias de análisis cualitativo y cuantitativo, frente a un número limitado de problemas, lo que permite ampliar el rango de reflexión y tecnificar las labores de análisis y definición de alternativas de solución apropiadas para identificar las más acertadas y establecer cuál es la más pertinente y eficiente de acuerdo a las

²⁸ C. Larrosa. Juan M. Capítulo 4. Sistemas y métodos administrativos. Las Organizaciones y su Organizaciones y su Arquitectura. [En línea]. [Citado 19 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://syma-utn.tripod.com/syma.capitulo4arq3prep3x1.pdf>. Universidad Tecnológica Nacional. 2016. p. 1.

características del problema, la capacidad de la empresa, los recursos disponibles y el nivel de seguridad y confiabilidad de la solución identificada, para ejecutarla y dar solución a problemas del entorno inmediato donde se labora. Así la descentralización implica:

- El ambiente es complejo e incierto.
- Los gerentes de niveles bajos son capaces y tiene experiencia.
- Los gerentes de nivel bajo desean intervenir.
- Las decisiones son relativamente secundarias.
- La cultura organizacional está abierta a que se oigan a los niveles bajos.
- La compañía esta geográficamente dispersa
- La implementación de la estrategia de la compañía depende de la participación de Los niveles bajos”²⁹.

Lo que promueve la capacitación y comunicación constante sobre los mismos y hace a la empresa, más dinámica, con mayor capacidad de respuesta a los retos y los cambios a la vez que más competitiva y apta para para continuar los procesos de modernización de la empresa y optimización de los procesos y procedimientos de la misma, a fin de disminuir los gastos y aumentar la rentabilidad de la empresa y por lo tanto más progreso para las empresas.

1.5.4 Separación de poderes vs Descentralización.

Así pues quíerese o no todas las empresas por pequeñas que sean requieren descentralizarse pues como bien los identifico Fayol:

La División del trabajo: es un principio de orden natural, tendiente a la perfección de las instituciones, dividiéndose la función para lograr la eficiencia. El obrero que hace siempre la misma pieza, el jefe que trata constantemente los mismos asuntos adquiere una habilidad, una seguridad, una precisión, que aumenta su rendimiento. Y en efecto ello exige cambios importantes, y en este sentido cada cambio de ocupación lleva consigo un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción. La división del trabajo tiene como consecuencia la especialización de las funciones, y la separación de los poderes”³⁰.

Todo lo cual exige de las empresas PYME constructoras, que hoy demandan cada vez mayor especialización, adquisición e implementación de mejores y nuevas tecnologías para disminuir los costos en nómina y aumentar sus posibilidades de inversión, si desean sobrevivir en el mercado, lo que en efecto demanda de las mismas mayor descentralización si la empresa desea tomar decisiones más acertadas y oportunas que le permita a la empresa aumentar la eficiencia y al gerente ampliarle el rango de tiempo para evaluar, planificar,

²⁹ Ibid. p. 1.

³⁰FAYOL, Henri. General and industrial management. London, Pitman, 1949. Disponible En: [En línea]. [Citado 19 de enero de 2016]. Disponible en: internet: http://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management_es.html . 2016. p. 1.

ejecutar, controlar administrativamente los procesos de la empresa como también ejecutar procesos de negociación para la empresa.

1.6 ESTRATEGIAS PARA DESCENTRALIZAR LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS PYME.

1.6.1 Delegación de autoridad. 5 pasos para la delegación de autoridad.

Para iniciar un apropiado proceso de descentralización se requiere de seguir los siguientes pasos:

- La primera se refiere a la búsqueda del personal mejor capacitado y motivada.
- La segunda se refiere a no abusar de los límites de autoridad que le fueron otorgados.
- La tercera se refiere a permitir que al subordinado que tiene el líder al cual se le asigna autoridad se le permita tener participaciones y opiniones personales.
- Cuarta informar a las otras personas que la delegación de mando ira teniendo lugar paulatina y pertinentemente.
- Quinta y última se refiere a establecer controles de retroalimentación³¹.

Los cuales son procedimientos y criterios que se deben implementar en el proceso de asignación de autoridad sobre determinados roles, con un más amplio y complejo nivel de responsabilidad y compromiso, ejecutando un proceso de delegación de autoridad paulatino de acuerdo a un orden de prioridades y aseguramiento de que a quienes se les asigna dicha autoridad, ya cuenten con la suficiente capacitación, nivel de liderazgo y compromiso para ejercer dichos roles, de modo que se asegure la toma de decisiones al menor riesgo posible, dentro del más alto nivel de eficiencia, de modo que estos muestren la suficiente capacidad para aportar confianza y resultados sobre el más alto directivo de la empresa.

Todo lo cual permite identificar que los procesos de descentralización deben responder a garantizar un proceso ejecutivo de la implementación de: una búsqueda del personal mejor capacitado y motivado, asignar límites de autoridad sobre los trabajadores a quienes se les delegue autoridad y controlar sus procesos de decisión, promover que se le permita al subordinado a cargo del líder al cual se le asigna autoridad que se le permita tener participaciones y opiniones personales, delegar autoridad de forma paulatina sobre unos trabajadores primero y otros después, pero a la vez soltar el nivel de autonomía que se les quiere asignar de forma sistemática, segura y paulatina a cada uno de estos, para asegurarse de que hayan entendido los roles, responsabilidades, nivel de compromiso y autoridad que se les ha asignado para con la empresa, y mantener controles de retroalimentación.

³¹ Carrete Lluvia. Centralización, descentralización y autoridad. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://itssmoeg.blogspot.com.co/2012/02/centralizacion-descentralizacion-y.html>. Estrategias Gerenciales. 2012. p. 1.

1.6.2 Factores ejecutivos y tácticos que armonizan la descentralización.

- **Comunicación y valoración de las ideas e iniciativas de los trabajos de bajo, medio y alto nivel.**

Entre los aspectos claves para entender un proceso de “descentralización es el entender que inicialmente esta implica valorar la opinión y perspectivas de los demás en los procesos operativos y las problemáticas que demandan solución, para poder operar como un verdadero grupo de trabajo, de modo que los trabajadores estén en contacto directo con el proceso y aporten sus ideas, ya que al final de cuenta muestran lo que realmente sucede, además que al haber mayor comunicación y flujo de información es más fácil llegar a una toma de decisiones”³², apropiadas y acertadas.

- **Coordinación y compromiso.**

Adicionalmente en la medida que la empresa demanda mayor especialización, modernización, ello hace que el entorno sea “más dinámico, orgánico y estructurado, obligándose ésta a adoptar mecanismos de coordinación como la adaptación mutua o la supervisión directa, y es este factor el que se impone a los demás factores de contingencia”³³, así pues la coordinación permite que los entornos se hagan más sistematizados, dinámicos y complejos, especialmente cuando la empresa actúa en focos de mercado diferentes.

No obstante “cuando existe un grado de hostilidad importante en el entorno, pero se recurre a la coordinación (que se establece a través de la supervisión directa, rápida y precisa), las disparidades en el entorno generan descentralización selectiva de la organización hacia constelaciones de trabajo diferenciadas”³⁴, lo que permite enfocar el proceso de descentralización de forma más pertinente y acertada, dado que en la medida que se va delegando autoridad paulatinamente, también se empiezan diferenciar los roles de desempeño de los directivos medios, a quienes se les imponen responsabilidades, condiciones y criterios para tomar decisiones apropiadas.

- **Capacitación, tecnificación, trabajo en equipo y control sobre los procesos de decisión en los medios y bajos roles directivos.**

Es importante conocer que para desarrollar un apropiado y seguro proceso de descentralización se requiere entender que para asegurar la autonomía que se confiere en la asignación de autoridad “**el sistema de producción no debe**

³² Ibid. p. 1.

³³ Durán Juvé. La dirección y el control estratégico. Su aplicación en los Recursos Humanos. Implementación de la estrategia. Capítulo 4. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/6/Implementaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20\(Parte%20cuarta\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/6/Implementaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20(Parte%20cuarta).pdf) .1999. p. 171.

³⁴ Ibid. p. 1.

ser muy regulado, complejo ni automatizado. Lo que hace que sus características, por tanto, sean las siguientes:

- En cuanto a la estructura: es burocrática pero descentralizada, depende de la formación (capacitación) para la normalización de las habilidades de sus muchos profesionales operativos.
- En relación al Contexto: opera en un entorno complejo pero estable, dentro de un sistema de técnica (tecnificación) sencillo.
- Al respecto de la estrategia: muchas estrategias, muy fragmentadas, pero también hay fuerzas de cohesión; la mayoría son elaboradas con la opinión del profesional y decididas colectivamente (colegial y políticamente), algunas por decreto administrativo, estrategia global muy estable pero cambia continuamente en los detalles.
- Con relación a las consecuencias: ventajas de la democracia y la autonomía; problemas de coordinación entre las casillas, del mal uso de la libertad de los profesionales, de la resistencia a innovar, las respuestas públicas a estos problemas a menudo son disfuncionales (tipo máquina); la sindicación exacerba estos problemas”³⁵.

Todo lo cual permite entender que los procesos de descentralización demandan de un previo diseño de criterios, condiciones y reestructuración de responsabilidades sobre los roles a los cuales se les asigna autoridad y autonomía para tomar decisiones; a fin de poder mantener un ordenado control sobre los procesos de decisión de medio y bajo nivel de modo que se promuevan la capacitación, la tecnificación, el trabajo en equipo y los altos niveles de responsabilidad, la lealtad y el compromiso con la empresa sobre los procesos de decisión en los medios y bajos roles directivos; ya ello permitirá encontrar procesos de decisión eficientes y acertados para los objetivos de la empresa.

- **Brindar un grado de autonomía limitado.**

Es importante destacar que en la medida que se entiende que la coordinación entre los trabajadores y la comunicación pertinente y acertada entre los mismos y con los medios y bajos mandos directivos se convierten en una relación constantemente proactiva, y en esta misma medida ello permita que se dé una descentralización apropiada para la empresa, pues como menciona “Serra (1980) la descentralizar no es independizar, sino solamente dejar o atenuar la jerarquía administrativa, conservando el poder central con limitadas facultades de vigilancia. En sentido general hoy día los criterios se inclinan cada vez más a su limitación en el uso y sólo para determinados casos que ésta requiera, realmente esta es la tendencia actual”³⁶. Pues solo se trata de brindar un grado de autonomía limitado, pero a la vez de promover un amplio desarrollo de habilidades, experiencia, competencias en los trabajadores. Ya que ello le permite a la empresa ser más autosuficiente, con o sin la presencia del gerente

³⁵ Ibid. p. 178.

³⁶ Pomar Fernández Silvia, Ramírez Alcántara Hilda Teresa, Rendón Trejo Araceli. La toma de decisiones con orientación estratégica en una pyme del sector metalmeccánico. “La Administración y la Responsabilidad Social Empresarial”. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/03_22_Toma_de_Decisiones.pdf. México D. F. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. 2013. p. 328.

al interior de la misma, o por la necesidad de este de trabajar sobre decisiones de alto nivel de una forma más disciplinada, ordenada y elaborada.

Así pues la descentralización como se conoce es un proceso de “Transferencia de autoridad, funciones, recursos, autonomía para la tomar decisiones, de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores”³⁷, a fin de lograr un amplio “bosquejo de un orden social”³⁸, impregnado de mayores habilidades, roles, responsabilidades y competencia sobre los trabajadores que permita a la empresa aumentar su capacidad de especialización. Expansión y modernización.

Todo lo anterior permite entender que se requiere de asegurar sobre los trabajadores buenos hábitos y comportamiento de Coordinación y compromiso, Comunicación acertada y pertinente y valoración de las ideas e iniciativas de los trabajos de bajo, medio y alto nivel, asegurarse de brindar un grado de autonomía limitado y controlado, y brindar capacitación a los trabajadores, tecnificación y modernización secuencial y constante a la empresa, promover el trabajo en equipo, el intercambio de ideas y control sobre los procesos de decisión en los medios y bajos roles directivos.

1.6.3 Características que permite favorecer preventiva y proactivamente la descentralización.

Es importante conocer que entre los elementos importantes para desarrollar una correcta descentralización y para poder aprovechar las ventajas que nos brinda su aplicación, son:

- Amenazas y oportunidades relacionadas con la competitividad, el mercado en general, proveedores y adquisición de materias primas y materiales.
- Fortalezas y debilidades relacionadas con los costos, cultura y desarrollo organizacional, es la tenencia orientada a las posibilidades de utilizar el personal adecuado y capacitado, poniendo confianza en el personal de la organización.
- Cambios o posibles cambios en la organización como, crecimiento de la organización, incremento de la producción, fusiones con otras organizaciones o posible división de la organización”³⁹.

Es decir se trata de conocer muy bien cuáles son las amenazas que asechan contra el bajo nivel de competitividad de la empresa y que tipo de respuestas requieren y las oportunidades para tomar mano de ellos en caso de contar con los recursos para dar frente de la mejor manera, a fin de definir cuál es el tipo de personal capacitado que se requiere y los niveles de autonomía que se demanda delegar para los mismos.

³⁷ Ibid. p. 330.

³⁸ Ibid. p. 330.

³⁹ Ibid. p. 330.

Por otra parte se trata de conocer las fortalezas y debilidades internas tanto en la parte operativa de la estructura de la empresa, la disposición de recursos humanos y tecnológicos con que se cuenta para enfrentar los retos de la empresa, el nivel de liderazgo y capacidad de iniciativa, motivación y respuesta de los trabajadores, para definir cuál es el personal más apropiado para capacitarle y delegarle la autoridad necesaria, a fin de llegar a un proceso de descentralización acertado que le permita a la empresa modernizarse y crecer secuencialmente.

– **Ventajas**

Por otra parte entender siempre mejor las ventajas de la empresa es un atributo más para optimizar las estrategias de descentralización, entre las cuales se destacan:

- “Los jefes que descentralizan se ven más aliviados de determinados trabajos y con posibilidades de abarcar otros de mayor envergadura.
- -Se incrementa la velocidad en la solución de los problemas, así como el aporte de iniciativas por los ejecutores.
- -Mejora y amplía la toma de decisiones al llevarla hacia los niveles inferiores.
- -La capacitación y el desarrollo de los niveles inferiores se incrementa.
- -Aumenta la motivación de los subordinados en el trabajo.
- -Amplía la posibilidad de mejorar el control”⁴⁰.

– **Desventajas.**

Al mismo tiempo se convierten en elementos claves la comprensión de las desventajas:

- “Falta de uniformidad en las decisiones.
- Insuficiente aprovechamiento de los especialistas, al considerar que ya no se necesita la asesoría.
- Falta de jefes capacitados”⁴¹.

Todo lo cual permite identificar como procedimiento estratégico altamente conveniente antes de iniciar el proceso de descentralización, no solo diagnosticar la situación de la empresa, evaluarla, diseñar el proceso de descentralización (que se asegure esencialmente capacitar a los mejores para el mejor y más leal y comprometido desempeño posible), sino además promover el liderazgo, el compromiso, el trabajo en equipo, el intercambio de ideas, la atención respetuosa y abierta a las propuestas e iniciativas de los trabajadores y promover la comunicación y coordinación constante acertada y pertinente al interior de la empresa.

⁴⁰ Ibid. p. 331.

⁴¹ Ibid. p. 331.

A partir de ello cuando se implementa el total proceso de descentralización la empresa empieza a ver los frutos de la misma como el ver: las decisiones sean tomadas en los niveles más bajos de la organización proporcionando un considerable aumento de eficiencia, porque:

- a) Los jefes están más cerca del punto donde se deben tomar las decisiones, lo que disminuye los atrasos causados por las consultas a los superiores distantes.
- b) Permite aumentar la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y aptitud de los directivos, evitando que rehúyan la responsabilidad.
- c) Los altos directivos pueden concentrarse en las decisiones estratégicas, dejando las menos importantes a los niveles más bajos.
- d) Permite la formación de ejecutivos locales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales”⁴².

Todo lo cual demuestra que la descentralización es la forma de estructurar y gerenciar una empresa.

1.6.4 Lado humano del proceso de diseño del modelo de descentralización.

Si bien se entiende que “en las grandes organizaciones, un decisor es valioso sólo a medida que reconoce la relación de su decisión con las de los demás decisores dentro de la organización porque puede implicar más o menos o ninguna diferencia dentro de la organización o puede ser reemplazado. Sin embargo, en las pequeñas empresas, el decisor puede representar el éxito o la ruina, o puede resultar muy difícil de reemplazar”⁴³, lo que demanda un proceso de descentralización paulatino y acertado para la empresa a partir de una previa disposición de medidas ajustadas y pertinentes para la empresa, a la vez que un proceso de diagnóstico y evaluación de la situación de la empresa, para diseñar el proceso de descentralización de la empresa y planificarlo cronológicamente a partir de subprocesos de delegación de autoridad estableciendo prioridades sobre puestos menos álgidos y delicados, hasta los roles más delicados y complejos a fin de hacer seguimiento de una entrega de autonomía para la toma de decisiones secuencialmente controlada y pausadamente entregada para asegurarse de que quienes recibe la autoridad entienden el nivel de responsabilidad, compromiso, liderazgo, lealtad y autoridad que se le exige y se les asigna.

1.6.5 Aptitudes, habilidades y competencias necesarias para tomar una eficiente y exitosa decisión.

El arte de tomar decisiones está basado en cinco ingredientes básicos:

⁴² Ibid. p. 331.

⁴³ Barrera Maria Emilia. Técnicas para la toma de decisiones. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://www.gestiopolis.com/tecnicas-para-la-toma-de-decisiones/>. Gestiopolis. 2016. p. 1.

a) Información: “Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general” ⁴⁴, no obstante una empresa por ello no se puede estancar, ya que demanda como mínimo decisiones, oportunas y eficientes.

b) Conocimientos: “Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados” ⁴⁵, lo que hace tan importante promover el intercambio de ideas y dar importancia y atención a los mandos superiores y empleados de niveles inferiores para identificar una mayor número de alternativas que permitan sopesar un proceso de acción más acertado y eficiente y a partir de ello tomar las decisiones oportunas para llevarlo a cabo.

c) Experiencia: “Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido. Si carecemos de experiencia entonces tendremos que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos” ⁴⁶; lo que hace necesario disponer siempre de diferentes puntos de vista aun cuando se cuente con el conocimiento, a fin de enriquecerlo, con ideas propias y de otros integrantes cercanos al entorno laboral, a fin de identificar apropiadamente el carácter del problema y los criterios de evaluación acertados de las alternativas de solución identificadas, para finalmente optar por respuestas anteriormente implementadas en problemas parecidos, complementarlas para aprovechar la experiencia ganada y la capacidad de construir ideas y técnicas de procedimientos cada vez más acertadas, eficiente e innovadoras.

d) Análisis: “No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición. Algunas personas se ríen de la intuición, pero si los otros ingredientes de la toma de decisiones no señalan un camino que tomar, entonces ésta es la única opción disponible” ⁴⁷; lo que exige de la persona enriquecerse constantemente de las ideas que se proponen en el entorno laboral, reflexionarlas, evaluarlas e identificar para que tipo de situaciones resultan más apropiadas ya que ellos

⁴⁴ Ibid. p. 1.

⁴⁵ Ibid. p. 1.

⁴⁶ Ibid. p. 1.

⁴⁷ Ibid. p. 1.

pes permite analizar en casos o situaciones de cuellos de botella que les exija alto nivel de análisis, o en otros casos disponga de una memoria de largo plazo y un inconscientes suficiente y apropiadamente enriquecido, con conocimiento técnicos altamente evaluados y elaborados, porque estos mismo le permitan a quienes laboran en sus empresas recurrir a la intuición, que de activa gracias a el inconsciente y la memoria de largo plazo con que contamos.

e) Juicio: “El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio”⁴⁸, pues se trata de actuar con criterios claros, éticos y ampliamente tecnificados orientados por el compromiso, la comunicación y el intercambio de ideas y conocimientos, para procurar siempre recurrir a la disposición de alternativas de solución suficientemente sopesadas, y no a la simple improvisación a menos que en última instancia no haya más alternativa que recurrir a la reflexión, análisis y la intuición en conjunto para definir cuidadosamente una decisión como respuesta temporal a un problema dado, ya que no se trata de ser descuidados e irresponsables con la empresa, sino de procurar con disciplina y compromiso acciones cada vez mejores, a partir de respuestas que permitan un desarrollo operativo de la empresa cada vez más eficiente, seguro, confiable y tecnificado.

Todo ello deja claro que la información, el conocimiento, la experiencia, el análisis, el juicio, la responsabilidad, el alto nivel de compromiso y el no estar nunca conformes para procurar mejorar los niveles de eficiencia de la empresa, son elementos fundamentales para eficientes y exitosas decisiones sobre la empresa, para lograr impactar más proactiva y menos riesgosamente sobre el contexto de la empresa.

Los anteriores subpuntos de analizados permiten entender que mientras las empresas que centralizan la toma decisiones buscan la uniformidad de sus procedimientos, las empresas que se descentralizan aceptan y promueven la diversidad de una forma limitada y controlada para garantizar plena consistencia en sus procedimientos y en la información de la empresa, lo que constituye la base de las estrategias para descentralizar la toma de decisiones gerenciales en las empresas constructoras pyme, la diversidad, por ello mismo se destacan a continuación un conjunto de cualidades, categorías y fortalezas que caracterizan dichas estrategias, como son:

Es conveniente y efectivo concentrarse en la promoción y aprovechamiento de todas las aptitudes, habilidades y competencias necesarias para tomar una eficiente, segura y exitosa decisión, ello procurando garantizar la estructuración ordenada de la información, el aprovechamiento máximo del conocimiento, la experiencia y capacidad de análisis de todos los trabajadores; la promoción y aseguramiento de que se hagan diagnósticos con un alto nivel de juicio, exactitud, responsabilidad y alto grado de compromiso y el estar abiertos a las

⁴⁸ Ibid. p. 1.

propuestas e iniciativas de los trabajadores como base del inicio de análisis que permitan llegar a prescripciones claras y acertadas para avanzar en el mejoramiento de los niveles de eficiencia de la empresa, a fin de motivar a los trabajadores e impactar proactivamente y sin riesgos sobre el contexto de la empresa.

Ahora bien contando con una información segura clara y transparente, unos trabajadores aptos para hacerse partícipes responsables de un proceso de mejoramiento el proceso de descentralización, se hace posible construir un escenario operativo y comunicacional dentro de la empresa enfocado a una diversidad ordenada, diferenciada, complementaria y estructurada apropiadamente entre las distintas competencias y expresiones de iniciativa, capacidades y liderazgo dentro de la empresa, en pro del mejoramiento de la empresa.

En este sentido se trata de garantizar el desarrollo paulatino, ordenado, coherente, concordante, objetivo y acertado proceso de descentralización, ya que ello permite identificar roles, habilidades y logros de los directivos de alto, mediano y bajo nivel de la empresa, para asegurar y corroborar que se haya dispuesto de medidas ajustadas y pertinentes para la empresa, de modo que se haya planificado como mínimo unos procesos de: diagnóstico y evaluación de la situación de la empresa.

Pues lo anterior permitirá diseñar el proceso de descentralización de la empresa y planificarlo cronológicamente a partir de: subprocesos de delegación de autoridad estableciendo prioridades sobre puestos menos álgidos y delicados, hasta los roles más delicados y complejos a fin de hacer seguimiento de una entrega de autonomía para la toma de decisiones secuencialmente controlada y pausadamente entregada para asegurarse de que quienes reciben la autoridad entiendan el nivel de responsabilidad, compromiso, liderazgo, lealtad y autoridad que se les exige y asigna.

Todo lo cual representa un modelo, que contribuye a la descentralización en la toma de decisiones gerenciales.

Seguidamente para ello se requiere identificar los mejores trabajadores para capacitarlos para el mayor y más leal y comprometido desempeño posible; la vez que se demanda intensificar la promoción del liderazgo, el compromiso, el trabajo en equipo, el intercambio de ideas, la atención respetuosa y abierta a las propuestas e iniciativas de los trabajadores y promover la comunicación y coordinación constante acertada y pertinente al interior de la empresa.

Sin lo cual no se hace posible iniciar un proceso de corroboración de las habilidades, roles, nivel de responsabilidad y reflejo consistente de las competencias que se espera de los trabajadores que han pasado por el proceso de capacitación; no obstante por obvias razones ello permite garantizar una segura transferencia – dentro de una labor de acompañamiento- de: la autoridad, las funciones, recursos, y grados de autonomía para la tomar

decisiones, de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores (dentro de un grado de autonomía limitado y controlado), y por lo tanto lograr altos grados de capacidad y especialización para solucionar problemas que requieran soluciones cualitativas y cuantitativas, para una toma de decisiones oportuna, eficiente y acertada.

Lo anterior se complementa con una labor dirigida a fortalecer los procesos de capacitación a los trabajadores, a partir de un proceso de tecnificación y modernización secuencial y constante a la empresa, la constante promoción del trabajo en equipo, el intercambio de ideas y control sobre los procesos de decisión en los medios y bajos roles directivos.

Lo anterior representa una metodología acertada que permite implementar dicho modelo de una forma apropiada para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales.

Para mantener un completo control sobre todo ello se requiere de asignar límites de autoridad sobre los trabajadores a quienes se les delegue autoridad y de controlar sus procesos de decisión, y enfocarse en delegar autoridad de forma paulatina dentro del proceso de descentralización, asegurará la modernización sistematización de la empresa para garantizar de que se les haya cedido niveles de autonomía de una forma sistemática y segura. Ya que las tecnologías nos sirve de apoyo para estar informados de ello, lo que permitirá disponer y ejecutar acertados controles de retroalimentación sobre los trabajadores.

Todo ello que representa un método ajustado que facilita implementar una metodología acertada que permite implementar un modelo apropiado para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales.

1.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS QUE AYUDEN A LA DESCENTRALIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS PYME.

1.7.1 Criterios previos para buscar decisiones apropiadas.

En cuanto a las técnicas que pueden ser implementadas, se refiere a un número de procedimientos previamente estandarizados y los instrumentos a los recursos lógicos y científicos del conocimiento que permite lograr mayor precisión en la identificación, diagnóstico y evaluación de un problema, como el diseño y estructuración de la solución desde el punto más acertado para lograr resultados exitosos con ello; lo cual hace tan importante destacar “la penetración de la toma de decisiones, pues la toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación,

organización, dirección y control”⁴⁹. Y por lo tanto tiene un efecto sobre ellas que debe ser cuidadosamente sopesado, a partir de técnicas cualitativas y cuantitativas.

1.7.2 Técnicas para la toma de decisiones en empresas descentralizadas.

– Racionalidad.

Entre los criterios importantes a tener en cuenta para tomar decisiones, apropiadas, acertadas, oportunas, eficientes y pertinentes, se requiere hacer un esfuerzo metódico, disciplinado y responsable para comprender la “situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables”⁵⁰ y/o justificadas y establecer la más apropiada e implementarla, dentro de un conjunto ordenado de pasos comprensibles y justificados, que permitan garantizar la eficiencia y el menor riesgo posible de la respuesta elegida para lograr con éxito buenos resultados.

– El proceso creativo.

En definitiva tan estructurado y sistematizado proceso de identificación e implementación de una decisión, se requiere echar mano de la creatividad antes de la decisión tomada, durante su implementación y después, ya que “la intuición precisa supone la detección de nuevas combinaciones y la integración de conceptos e ideas diversos. Para ello es necesario profundizar en el análisis de un problema. El pensamiento intuitivo puede inducirse mediante técnicas como la lluvia de ideas y la sinéctica”⁵¹, lo que lleva a la persona dejar fluir su pensamiento hacia un mismo problema y permitir que surjan posibles respuestas de solución, a la vez que abrir la posibilidad de integrarlas y combinarlas de la forma más acertada y menos riesgosa; lo que permite superar en ocasiones lo que son capaces las herramientas cuantitativas.

1.7.3 Técnicas para favorecer la creatividad.

Como se ha podido ver la creatividad en los empleados de puede aprovechar y explotar al máximo en lo que más se propone, así pues la creatividad existente puede complementarse y mejorarse por medio de procesos de “interacciones grupales y mientras que otras atañen acciones individuales. Sin embargo se destacaran otras más importantes la lluvia de ideas y la sinéctica”⁵²:

⁴⁹ Barrera Maria Emilia. Técnicas para la toma de decisiones. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://www.gestiopolis.com/tecnicas-para-la-toma-de-decisiones/>. Gestiopolis. 2016. p. 1.

⁵⁰ Ibid. p. 1.

⁵¹ Ibid. p. 1.

⁵² Ibid. p. 1.

- **Lluvia de ideas.** “Lo que se busca en una sesión de lluvia de ideas es justamente una multiplicación de idea, Las reglas son las siguientes:
 - No criticar ninguna idea.
 - Mientras más extremosas sean las ideas, mejor.
 - Alentar la cantidad de ideas producidas.
 - Estimular el progresivo mejoramiento de las ideas”⁵³.

Lo que permite encontrar que se trata de promover el intercambio y evaluación de ideas en aras de aceptarlas y mejorarlas, para llegar a una mejor solución, preferiblemente a nivel de grupo que de forma individual.

- **Sinéctica.** “Esta plantea inicialmente seleccionar cuidadosamente los miembros del equipo según su aptitud para la resolución de un problema, el cual puede involucrar a toda la organización”⁵⁴, pues con esta lo que se procura juntar elementos diferentes de forma acertada, que al principio son aparentemente poco significativos y desconectados, pero al final se convierten en elementos claves de una solución propuesta para tomar decisiones más seguras.

1.7.4 Etapas De La Toma De Decisión

- “Identificación y diagnóstico del problema.
- Generación de soluciones alternativas.
- Selección de la mejor alternativa.
- Evaluación de alternativas
- Evaluación de la decisión.
- Implementación de la decisión”⁵⁵.

Como se puede ver se trata de identificar el problema, y después secuencialmente diagnosticarlo, evaluar las consecuencias si no se le da directa solución, generar soluciones acertadas como posibles alternativas, seleccionar la mejor, diseñar una solución más eficiente y precisa, implementar la decisión, disponer e implementar planes de contingencia para la alternativa de solución elegida y cualificada, evaluar los resultados de esta misma, lo que permite dejar un aprendizaje y ejecutar acciones de mejoramiento para la empresa.

Todo lo anterior permite enfrentar una situación parecida dentro de un proceso mimético y juicioso la planeación de la ejecución de una respuesta solución:

- Determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando completamente.
- Definir un orden cronológico (de ser posible con un diagrama de flujo) de los pasos para lograr una decisión totalmente operativa.

⁵³ Ibid. p. 1.

⁵⁴ Ibid. p. 1.

⁵⁵ Ibid. p. 1.

- Considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.
- Considerar el tiempo que tomará cada una de las etapas.
- Asignar responsabilidades a personas específicas para cada etapa”⁵⁶ y labor de una forma más técnica y elaborada.

Así pues “los gerente deben dedicar el tiempo suficiente al reconocimiento de los inconvenientes que se pueden presentar así como también ver la oportunidad potencial que estos pueden representar. De esta manera, se puede decir que es fundamental que los gerentes se pregunten”⁵⁷:

“¿Qué problemas podría causar esta acción, y qué se podría hacer para impedirlo?.

¿Qué beneficios u oportunidades no intencionales podrían surgir?.

¿Cómo poder asegurarse de que sucedan?.

¿Cómo estar preparados para actuar cuando se presenten las oportunidades?”

⁵⁸. Y por lo tanto los gerentes deben procurar ser ágiles, prudentes, constantes, perseverantes, responsables y precavidos, para lograr el éxito en su labor de control sobre los procesos de decisión que llevan a cabo los trabajadores a los cuales se les delegue autoridad y evaluar juiciosamente las decisiones de alto nivel que corresponden a la gerencia general.

1.7.5 Barreras para la toma de decisiones efectivas.

Es importante recordar que regularmente el ser humano comete errores, lo que demanda sobre los trabajadores mantener un proceso de control desde la gerencia, ya que ello permite evitar que estos terminen dejando los problemas a que se debe dar solución a partir de decisiones acertadas, eficientes y oportunas, pues se trata de evitar que estos hayan no hayan “definido bien el problema o las metas no se hayan identificado con precisión. O quizás no se hayan generado suficientes soluciones, o se les evalúe en forma incompleta. Es posible que se haga una elección que satisfaga y no que maximice y por lo tanto se hayan hecho procesos de monitoreo inadecuados o inexistente. O las soluciones hayan obedecido a simples prejuicios psicológicos, presiones de tiempo y realidades sociales”⁵⁹, donde prima el presumir de las propias capacidades y subestimar la ideas y propuestas de los otros, el exceso de trabajo haya conllevado al descuido de asuntos importantes, o el estrés psicosocial traído del ambiente externo de la empresa influya en el funcionamiento de la misma. Aspectos en los cuales se demanda mayor preparación, motivación, disciplina y consideración con los trabajadores, lo que exige saber mediar entre estas situaciones y exigir siempre objetividad y no improvisación a menos que se trate de decisiones que obedezcan al buen juicio.

⁵⁶ Ibid. p. 1.

⁵⁷ Ibid. p. 1.

⁵⁸ Ibid. p. 1.

⁵⁹ Ibid. p. 1.

Hay que agregar que los Prejuicios psicológicos son una barrera determinantemente fatal. Pues “A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva, como por ejemplo dejarse llevar por una constante ilusión de control, lo cual: es creer que uno puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que va a ocurrir, y apuestan a que tienen la habilidad para vencer las posibilidades, a partir de sus propios conocimiento, cuando: confiar de manera excesiva puede resultar en un fracaso, especialmente cuando no se debe desestimar el futuro”⁶⁰, por el contrario se trata de identificar y asegurarse que el accionar de los trabajadores refleje las características de personas que se esfuerzan por capacitarse y aprender de la opinión y los conocimientos de los otros para enriquecerse y retroalimentarse, ya que ello les permite ampliar su nivel de juicio, y especialmente el margen de su visión y capacidad analítica.

1.7.6 Pasos en el proceso de la toma de decisiones.

- a) “Determinar la necesidad de una decisión.
- b) Identificar los criterios de decisión.
- c) Asignar niveles de peso e importancia a cada uno de los criterios y ponderando cada uno de estos.
- d) Desarrollar y/o confeccionar todas las alternativas posibles.
- e) Evaluar las alternativas.
- f) Seleccionar la mejor alternativa (Toma de decisiones)”⁶¹.

Como se puede ver de acuerdo a lo anterior las etapas para la toma de decisiones no solo debe estar enriquecida de unos procedimientos ordenados, responsables y juiciosos, sino además responder a unos criterios claves, responsables y consecuentes con la realidad de la empresa.

1.7.7 Toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo.

Entendiendo que todas la situaciones presentan problemas con grados de complejidad en los cuales el ser humano, solo tiene un alcance sobre el dominio y capacidad de respuesta ante las mismas de un 90%, mientras que en el resto poder evaluar con exactitud un problema se convierte en algo que queda en el interrogante aun cuando se utilizan métodos cuantitativos, lo que permite diseñar una respuesta solución con una amplio rango de respuesta acertada y uno pequeño de errores posibles, así pues “en una situación de riesgo, quizás se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se puede estimar las probabilidades objetivas de un resultado, utilizando modelos matemáticos. Y usar la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la

⁶⁰ Ibid. p. 1.

⁶¹ Ibid. p. 1.

experiencia”⁶², para disminuir el rango de errores y acercarse más a la respuesta eficiente y acertada. Todo lo cual si se enseña en los trabajadores, incluyendo la enseñanza del uso de la razón, aprovechamiento de la creatividad a partir de la lluvia de ideas y la sinéctica, la construcción de criterios apropiados y responsables para tomar decisiones, seguir acertada y racionalmente las etapas en la toma de decisiones, asegurarse de correr el menor riesgo posible en la implementación de la respuesta solución identificada y decidida, planificar su implementación, implementarla, llevarle un seguimiento, disponer de acciones de contingencia ante alguna dificultad inconsistente, identificar los resultados logrados y evaluarlos para futuras experiencias o para implementar mejores soluciones.

1.7.8 Técnicas para distinguir las bases cuantitativas y cualitativas para la toma de decisiones.

No existe una técnica exacta y precisa para tomar decisiones pero se puede destacar que: “sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos. Las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador se enfocan a”⁶³ recurrir a:

- **Bases no cuantitativas:** Como las “intuición, hechos, experiencias y opiniones consideradas”⁶⁴.
- **Cuantitativas:** entre las que más se hace útiles se destacan: “la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones”⁶⁵. La cuales tiene como principal propósito aumentar la eficiencia, disminuir el riesgo y aumentar la rentabilidad.

También se destacan otras técnicas:

a. Opiniones consideradas.

b. Programación Lineal: “Es una técnica de decisión que ayuda a determinar la combinación óptima de recursos limitados para resolver problemas y alcanzar los objetivos organizacionales; para ello la Programación Lineal debe reunir los siguientes requisitos”⁶⁶:

- “Tiene que optimizarse un objetivo.

⁶² Ibid. p. 1.

⁶³ Ibid. p. 1.

⁶⁴ Ibid. p. 1.

⁶⁵ Ibid. p. 1.

⁶⁶ Ibid. p. 1.

- Las variables o fuerzas que afectan los resultados poseen relaciones directas o en línea recta.
- Hay obstáculos o restricciones sobre las relaciones de las variables.
- Sin las restricciones de la Programación Lineal incluyen la maximización de la producción, minimizar los costos de distribución y determinar los niveles óptimos del inventario”⁶⁷.

c. Teoría de Juegos: “Esta implica el uso de la estrategia de mínimo pensar; se determina el curso de acción que causará a la compañera A, el mínimo de molestias y puede seguirse siempre y cuando sus competidores ejecuten la acción más astuta posible para ello, a partir de decisiones que se expresan en términos cuantitativos”⁶⁸. Lo que permite aumentar la habilidad, capacidad de análisis y estrategia del decisor y sus subordinados.

d. La Técnica Montecarlo: “Es un método simplificado de simulación, pero también incluye factores de probabilidad. La simulación es guiada por un muestreo al azar con el fin de determinar la probabilidad de los eventos bajo estudio suceda”⁶⁹. Par lo cual regularmente se utilizan estas típicas preguntas: “1. ¿Cuál es la probabilidad de un evento o combinación de eventos, que ocurran en un proceso dado?, 2. ¿Qué decisión debe tomarse en base a las alternativas posibles?”⁷⁰. Lo que debe ser seguido cuantitativamente.

e. Líneas de espera (Filas): Se busca respuesta rápidas y oportunas en los procesos para dar respuesta a “las líneas de espera o filas en las operaciones, pues minimizar estas pérdidas es el objetivo de esta técnica”⁷¹, lo que permite evitar los cuellos de botella y en efecto lo que ya se identifica como un problema.

f. Bases cualitativas. Guiarse por los: “experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas. Otras cualidades podrán ser relevantes, como los hechos, todas fundamentales”⁷². Ya que se trata de conocer que se dio como se dio, que afecta, cuáles son sus consecuencias, y que respuestas posibles demanda, y elegir una respuesta solución alternativa acertada, eficiente y oportuna.

Todo lo anterior permite encontrar que tanto el uso del análisis juicioso desde lo cuantitativo y cualitativo son necesarios, uno solo de ellos no es suficiente y se convierte en un recurso riesgoso, imprudente e inapropiado que con el tiempo lleva al hábito de la improvisación, lo que hace tan importante la capacitación de los trabajadores, la tecnificación de los procesos y la modernización de las tecnologías, aspectos fundamentales para implementar una descentralización, eficiente, segura y rentable para la empresa a fin de asegurar su competitividad y supervivencia en el mercado.

⁶⁷ Ibid. p. 1.

⁶⁸ Ibid. p. 1.

⁶⁹ Ibid. p. 1.

⁷⁰ Ibid. p. 1.

⁷¹ Ibid. p. 1.

⁷² Ibid. p. 1.

1.8 PASOS PARA LLEVAR UN PROCESO APROPIADO DE DESCENTRALIZACIÓN PARA EMPRESAS PYME.

1.8.1 Proceso de la delegación de autoridad

Es importante tener presente que la motivación, el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores como la eficiencia y la seguridad de la empresa priman, lo que hace señalar que “el proceso de delegación de autoridad debe realizarse de forma adecuada, que permita una distribución equitativa, que no sea estresante para las personas a las que se delega y que posibilite un control correcto por parte del jefe, así como la asimilación de otras tareas por éste”⁷³; ello hace considerar un conjunto de preguntas importantes “para el proceso de delegación de autoridad a continuación señaladas por Hatvany, I. (1996)”⁷⁴, en el siguiente orden de preguntas:

- “¿Cuál es el objetivo, cuáles son las tareas que necesitan ser desempeñadas, cuáles son los indicadores de un buen desempeño del trabajo, cuáles son las posibles dificultades?.
- ¿Quién es capaz de desempeñar la tarea, quién se beneficiará más del desempeño de la tarea, quién más debería estar implicado en el proceso?.
- ¿Cómo se debería llevar a cabo la tarea, cómo me debería mantener informado del proceso?.
- ¿Con qué recursos físicos, financieros y humanos, debería llevar a cabo la tarea?.
- ¿Cuándo comienza la tarea, cuándo tiene que ser completada, cuál es su amplitud y su límite a lo largo del proceso, y cuándo necesito involucrarme plenamente?”⁷⁵.

Lo que hace tan importante tener muy bien definido los valores, criterios, recursos, necesidades y estrategias de la PYME constructora, objetivos de la empresa, los criterios de análisis de los procesos de decisión a que deben dar proactivo cumplimiento, las responsabilidad y normas que se deben respetar dentro de cada uno de los roles a los cuales se les asigna autoridad y autonomía para tomar decisiones, los métodos que deben dar a conocer para llegar a la conclusión de elegir las decisiones tomadas para asegurarse de que no ha habido imprudencias; para evaluarlos en conjunto en el proceso de control sobre los procesos de decisión de los medios y bajos mandos. Ya que todo ello garantiza un proceso de descentralización seguro y ordenado.

1.8.2 Ventajas de la delegación de autoridad.

Entre las ventajas importantes que deja revelar la delegación de autoridad se exponen las siguientes:

⁷³ Valdés Herrera Clemente. Delegación, descentralización y centralización. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://www.gestipolis.com/delegacion-descentralizacion-centralizacion/>. Gestipolis. 2016. p. 1.

⁷⁴ Ibid. p. 1.

⁷⁵ Ibid. p. 1.

- “Un jefe tendrá posibilidades de abarcar un grupo mayor de tareas y de profundizar el trabajo de otras en la medida que realice una delegación más amplia entre sus subordinados.
- Las actividades podrán realizarse con mayor rapidez.
- Posibilita un resultado más eficaz y con mayor calidad al estar las decisiones más cerca de quien realizará el trabajo.
- Permite al jefe garantizar un control con mayor amplitud.
- Posibilita incrementar la capacitación y desarrollo, así como las habilidades y experiencia de las personas a las que se le hace la delegación.
- Aumenta la motivación y la confianza de los subordinados en el trabajo.
- Permite dividir el trabajo de manera racional entre los subordinados”⁷⁶.

Lo que hace que por lo tanto el recursos humano se enriquezca de un más alto nivel de habilidades, competencias y capacidades y en efecto se dé un mejoramiento secuencial de la eficiencia, de modo que ello impacte en el aumento de la rentabilidad de la empresa, y por todas estas condiciones dadas se facilite el crecimiento y la modernización de la empresa.

Todo lo anterior permite encontrar que para garantizar un eficiente y acertado proceso de descentralización se requiere implementar técnicas e instrumentos que complementen los métodos y metodologías que permiten descentralizar la toma de decisiones en las empresas constructoras PYME, las cuales se categorizan dentro del siguiente orden:

- Identificar y asegurarse que el accionar de los trabajadores refleje las características de personas que se esfuercen por capacitarse y aprender de la opinión y los conocimientos de los otros para enriquecerse y retroalimentarse, ya que ello les permite ampliar su nivel de juicio, y especialmente el margen de su visión y capacidad analítica. Es un complemento en los métodos.
- Conocer los pasos en el proceso de la toma de decisiones, más concretamente los siguientes identificar oportunamente la necesidad de tomar una decisión, identificar los criterios apropiados de decisión para el caso, discriminar ponderada y prioritariamente cada uno de los criterios de decisión, diagnosticar y diseñar todas las alternativas posibles, evaluar las alternativas de solución, y seccionar la mejor alternativa para tomar una decisión acertada. E un complemento en las metodologías.
- Tomar las decisiones de forma ordenada, responsable, precisa, racional y juiciosa. Es un complemento en los métodos.
- Tener muy presentes los valores, criterios, recursos, necesidades, objetivos de la empresa y estrategias de la empresa PYME constructora. En procura de un proactivo cumplimiento de las responsabilidades adquiridas y normas que se deben respetar dentro de cada uno de los roles a los cuales se les

⁷⁶ Ibid. p. 1.

asigna autoridad y autonomía para tomar decisiones. Es un complemento en las metodologías.

- Utilizar métodos de análisis muy objetivos que permitan tomar decisiones evitando imprudencias, ya que ello garantiza la eficiencia que aporta una estructura descentralizada en la empresa, no obstante la misma empresa esperara mayor eficiencia de su personal. Es un complemento en los métodos.

2. ORGANIGRAMAS DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.

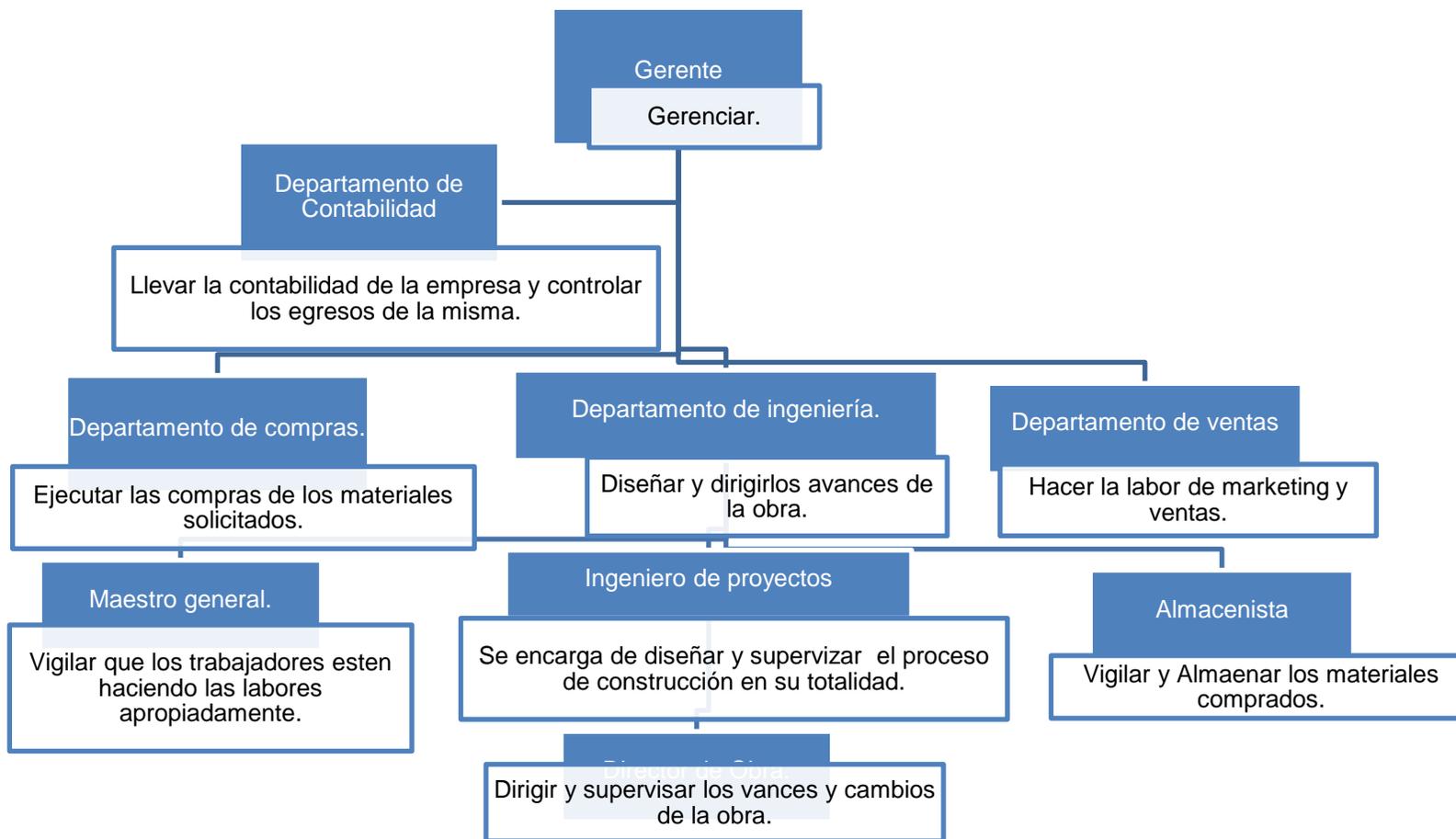
Como se puede ver está es una empresa descentralizada, ya que se encuentra una subdivisión de cargos dentro de un orden de funciones distinguidas en las que ejecutan labores con un mediano nivel de autonomía aunque dentro de cierto grado de limitaciones, pero a la vez se encuentra que quienes dirigen estas empresas se enfocan en asegurar la calidad de los que se produce y ejecuta, cediendo autonomía, promoviendo la iniciativa y exigiendo capacidad de solucionar problemas en las altas y medianas directivas, pero también en aquellos cargos de bajo poder de decisión cuando se trata de un alto nivel de responsabilidad como son los casos de la asistente de caja y pagaduría y el celador.

Grafico 1. Estructura organizacional de Construcciones barza



Fuente. Construcciones barza. Organigramas de la empresa. Bogotá. D.C. 2016.

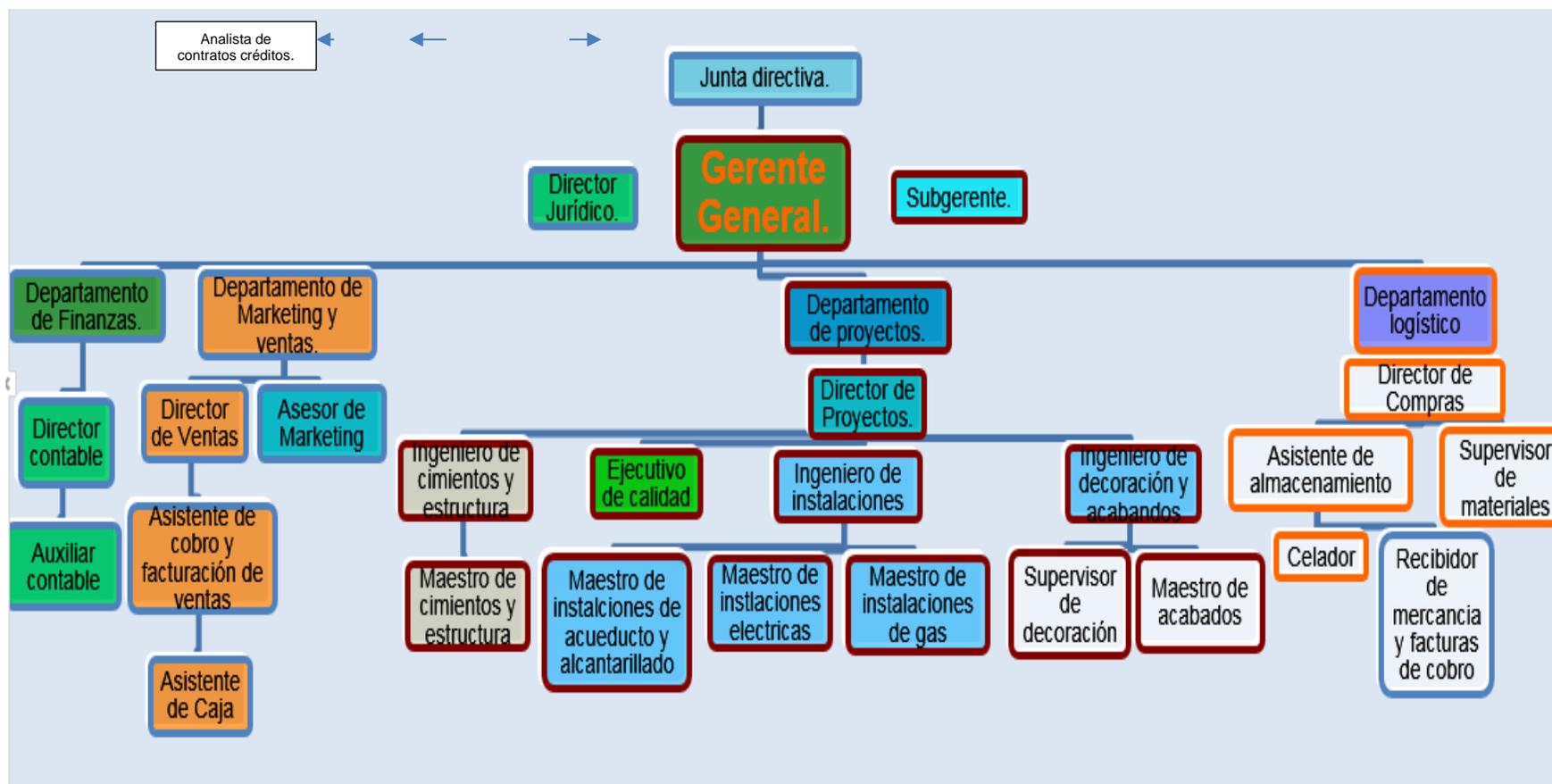
Grafico 2. Estructura organizacional de la empresa constructora Lenguaje urbano.



Fuente. Lenguaje urbano. Estructura organizacional de la empresa. Bogotá. D.C. 2015.

Como se puede en esta empresa se encuentra un bajo nivel de descentralización, ya que se la encuentra una subdivisión de cargos dentro de una variedad de funciones en las que ejecutan labores con un mediano nivel de autonomía que se extiende solo hasta los cargos directivos de mediano nivel de autoridad enfocándose a asegurar el control sobre la empresa y la calidad de los resultados de los empleados de la empresa, lo que refleja que los trabajadores de bajo nivel no cuentan con autonomía para presentar propuestas en la empresa, y requieren consultar para definir las decisiones que se requieren frente a los problemas de su entorno, lo que hace pensar que la presente empresa, desconoce que: a medida que se desciende en los niveles organizacionales los problemas van siendo más estructurados y repetitivos donde se demanda una descentralización bien controlada para contar con una toma de decisiones oportuna y acertada. Lo que hace que en la empresa se definan soluciones desde los medianos y altos mandos con un carácter repetitivo y rutinario por no tener un conocimiento profundo de los problemas que se presentan.

Grafico 3. Estructura organizacional



Fuente. Inversiones diago. Organigramas de la empresa. Bogotá. D.C. 2015.

La presente empresa según lo da a entender la gráfica, tiende a ser bastante descentralizada, dado que se encuentra una subdivisión de cargos dentro de una división roles y funciones distinguidas en los que se ejecutan labores diferenciadas significativo pero controlado nivel de autonomía.

Hay que agregar que dicha empresa se enfoca a garantizar la calidad y la eficiencia a partir de una amplia repartición de cargos que demandan reflejar alto grado de: comunicación, coordinación, juicio, exactitud, racionalidad responsabilidad, compromiso y estar abiertos a las propuestas e iniciativas de los compañeros para solucionar problemas y entregar informes de los resultados; pues se evidencia una empresa que tiene 6 enfoques operativos: administrativo, jurídico, financiero, comercial, productivo y logístico, todos con una amplia subdivisión de cargos y responsabilidades claramente diferenciadas.

Todos los cuales adquieren sentido y significado por la inversión que implican cuando se les cede autonomía mientras se promueve la iniciativa y exigiendo capacidad de solucionar problemas en las altas y medianas directivas; los cuales enfrentan problemas no estructurados, pues quien toma la decisión debe establecer los puntos de vista para la definición del problema y los criterios de evaluación. Regularmente estas decisiones no cuentan con un procedimiento definido para tomarlas, por lo tanto no existe una receta de solución, lo que les exige diagnosticar y evaluar los problemas de acuerdo a las características específicas que se identifican.

Pero se encuentra que se cede autonomía en aquellos cargos de bajo poder de decisión cuando se trata de un alto nivel de responsabilidad como son los casos de la asistente de caja, el recibidor de mercancía y facturas de cobro y el celador. En los cuales comúnmente se presentan problemas estructurados; lo cuales comúnmente son repetitivos, rutinarios y cuentan con un procedimiento definido para tomar las decisiones.

En conclusión con respecto a los grados de centralización y descentralización en la toma de decisiones en las diferentes las estructuras organizacionales de las empresas constructoras Pyme analizadas, se ha podido encontrar en la empresa Inversiones diago existe un importante nivel de descentralización, mientras que en construcciones barza se identifica un mediano nivel de descentralización.

Sin embargo en dichas empresas, no están muy bien repartidas las funciones y nivel de autonomía con que cuentan los trabajadores, lo que indica que quienes gerencian en estas dos empresas son abiertos a las iniciativas y propuestas de los trabajadores, pero no se interesan por enfocarse en repartir sistemáticamente la labor de solución de problemas y toma de decisiones; lo que indica que los niveles de descentralización identificados favorecen las labores que se ejecutan en la empresa pero requieren pasar por un proceso más elaborado para alcanzar los niveles de eficiencia que permiten la toma de decisiones oportunas y acertadas en las empresas descentralizadas.

Por otra parte la empresa lenguaje urbano cuenta con una subdivisión de las funciones, más clara y elaborada, pero una subdivisión poco descentralizada, lo que no le permite alcanzar mayores niveles de eficiencia.

3. METODOLOGIA.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El presente es un estudio que tiene un enfoque cualitativo ya que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, 2010, p. 7.), en aras de analizar las categorías analíticas que permiten deducir los aspectos claves para identificar métodos, metodologías y modelos para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en las empresas constructoras pymes.

3.1.1 Diseño de la investigación.

En este mismo sentido se puede agregar que la presente investigación es un estudio de diseño “transeccional descriptivos, ya que indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos” (Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, 2010, p. 152.) sobre unos fenómenos y circunstancias que se manifiestan alrededor del contexto de una población dada, pues es un estudios que procura describir y analizar deductivamente ¿Cómo pueden las pequeñas empresas constructoras descentralizar la toma de decisiones?. Y en estos conceptos brindan un mayor conocimiento para que la posibilidad de que las empresas pymes constructoras, puedan descentralizar la toma de decisiones a través de estrategias que desarrollen mejoras en su práctica operativa y financiera.

3.1.2 Instrumentos de investigación.

- Encuestas.
- Observación.
- Hermenéutica: Libros e internet.

3.1.3 Población.

Se hizo una encuesta aplicada a las directivas de alto, medio y bajo nivel en tres empresas diferentes, las que sumaron 60 personas en su totalidad, repartidas de la siguiente manera: Construcciones barza 22 personas, Lenguaje urbano 9 personas, Inversiones diago 29 personas, sobre lo cual se muestran los resultados de las encuesta a continuación

4. DISEÑO DE LAS ENCUESTAS IMPLEMENTADAS A LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS: CONSTRUCCIONES BARZA, INVERSIONES DIAGO, Y LENGUAJE URBANO.

1. ¿A sentido usted la necesidad de recurrir a la creatividad para proponer iniciativas y mostrar mejores resultados?.

✚ No 0%

✚ Si 100%

Grafico 4. Necesidad que perciben los trabajadores de recurrir a la creatividad para proponer iniciativas y mostrar mejores resultados



Como se puede ver en las tres empresas casi todos los trabajadores presentan inquietudes y cierto nivel de limitación, por tener que recurrir a los altos mandos para tomar cualquier tipo de decisión, pues reflejan la necesidad de crear ideas y a partir de ellas asumir el papel de tomar decisiones de forma autónoma y oportuna.

2. ¿Considera que sería apropiado prepararse y especializarse mejor para ganar mayor confianza en sus superiores y solucionar más rápido los problemas que identifica?.

✚ No 0%

✚ Tal Vez 20%

✚ Si 80%

Grafica 2. Perspectiva de los encuestados de la importancia de prepararse y especializarse mejor para ganar mayor confianza en sus superiores y solucionar más rápido los problemas que identifican.

Grafico 5. ¿Considera que sería apropiado prepararse y especializarse mejor para ganar mayor confianza en sus superiores y solucionar más rápido los problemas que identifica?.



De acuerdo a la anterior gráfica en las 3 empresas estudiadas todos consideran necesario capacitarse mucho mejor para poder ganar mayor confianza por parte de sus superiores, a fin de que se les permita solucionar de forma oportuna los problemas que identifican, y por lo tanto se les facilite tomar decisiones en el momento pertinente y de forma acertada, de modo que estos mismos puedan mostrar mayores resultados, pues la mayor parte de ellos están muy seguros de la necesidad y urgencia de capacitarse más y una pequeña parte lo ven como algo importante.

3. Actualmente las decisiones de la empresa quién las toma?.

- Contador. X
- Auxiliar contables. X
- Ingeniero. X
- Maestro de obra. X
- El maestro general. X
- Directora de ventas. X

- Director de compras. X
- Almacenista. X
- Todos los anteriores. 50%
- Asistentes controlados por cada uno de los anteriores. 25%
- Gerente. 25%

Grafico 6. Nivel de centralización y descentralización de las empresas encuestadas.



Como se puede ver en las 3 empresas estudiadas se refleja una tendencia promedio en la cual las decisiones son tomadas dentro de la empresa, pues regularmente en la mayoría de las ocasiones, están tienden a quedar en manos de los medios mandos, al menos en las empresas que se identificaron con cierto grado de descentralización; mientras que una pequeña parte, que se podrían considerar las decisiones de alto nivel y grado de complejidad, quedan en manos del gerente, y otra pequeña parte de las decisiones queda en los trabajadores de bajo nivel donde se requieren soluciones de baja complejidad y que muy probablemente, responden a procedimientos ya determinados.

Ello indica que el grado de descentralización en estas empresas muestra una tendencia promedio medio bajo, dado que no existe un equilibrado amplio porcentaje de repartición para la toma de decisiones entre los cargos de alto,

medio y bajo, nivel, dejando al Gerente con un porcentaje de decisiones aún muy alto para la dedicación que le demanda en su labor administrativa para las decisiones más importantes de la empresa, lo que le deja sin poder tomar decisiones de mayor trascendencia de en el momento pertinente y de forma acertada.

En el mismo sentido a los medios mandos les queda un porcentaje medio alto, lo que los deja con un cumulo de responsabilidades que no les permite tomar las decisiones de forma oportuna y apropiada; mientras que a los trabajadores de bajo nivel que representan el mayor número de integrantes de la empresa se les deja un muy bajo porcentaje de decisiones ante la cantidad que representan, lo que les puede llevar en ocasiones a estancarse mientras esperan conocer que decisiones toman los medios y altos mandos, los cuales como se ha visto sienten la necesidad de tomar la iniciativa.

4. Su empresa de acuerdo a la estructuración de la empresa, ya sea: centralizada y descentralizada como cataloga y/o encuentra la empresa constructora PYME donde actualmente laborando?.

- No existe competitividad. 5%
- Porque. No existe suficiente motivación y tecnología.
- Poco competitiva. 10%
- Porque. No existe suficiente motivación, dirección, control, coordinación, y tecnología.
- Medianamente competitiva. 15%
- Porque. Existe suficiente dirección, comunicación, liderazgo, control, coordinación, y tecnología.
- Competitiva. 30%
- Porque Existe suficiente y apropiada dirección, comunicación, liderazgo, control, coordinación, descentralización en las decisiones y tecnología.
- Muy competitiva y eficiente. 40%
- Porque Se cuenta con suficiente, acertada y apropiada coordinación, dirección, comunicación, intercambio de ideas, liderazgo, control, autonomía, motivación, coordinación, descentralización en la toma de decisiones y utilización de maquinaria y las TIC.

Grafico 7. Nivel de competitividad y eficiencia en las empresas encuestadas.

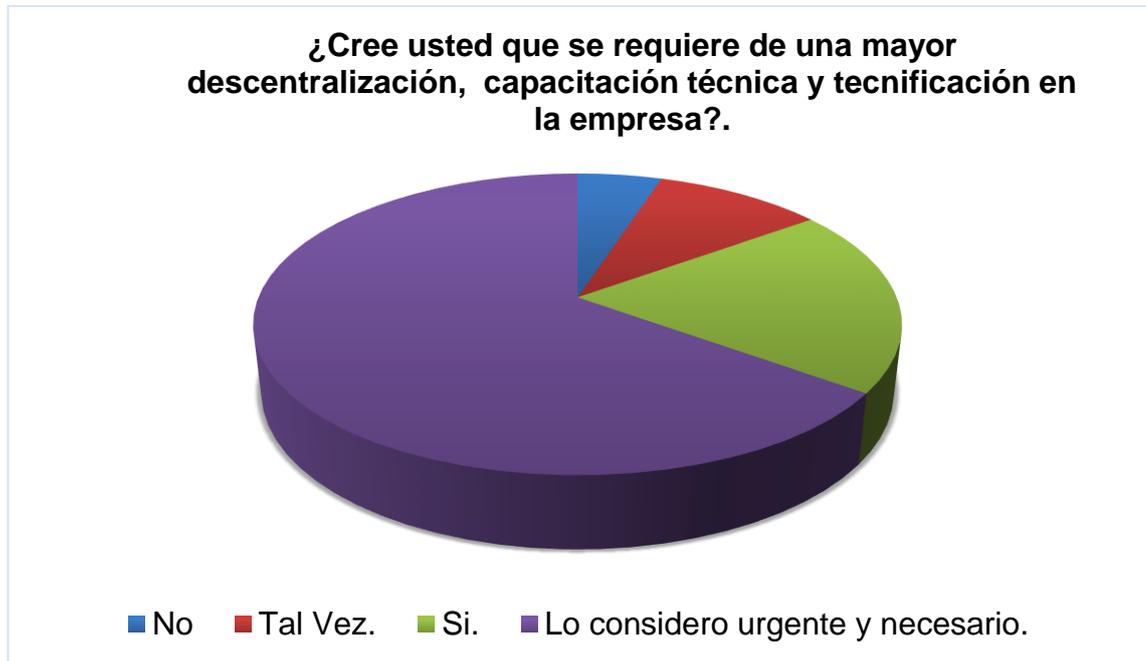


Como se puede ver existe una tendencia a que las empresas muestren ser cada vez más competitivas en la medida que el grado de descentralización aumenta, a la vez que se encuentra que, esta pierde ese nivel de competitividad cuando la descentralización de las decisiones disminuye y/o desaparece, no obstante hay que tener en cuenta que las tecnologías no tienen un valor significativo, si estas no se las aprovecha de la forma acertada y oportuna para las tareas más importantes y los problemas prioritarios que en momentos claves requieren de decisiones oportunas durante el funcionamiento de la empresa se presentan.

5. ¿Cree usted que se requiere de una mayor descentralización, capacitación técnica y tecnificación en la empresa?.

- No. 5%
- Tal vez. 10%
- Si. 20%
- Lo considero urgente y necesario. 65%
- Porque. Se requiere de contar con suficiente capacidad para solucionar problemas de forma autónoma y oportuna a fin de lograr mayor y mejores resultados.

Grafico 8. Grado de importancia y urgencia que los trabajadores de las empresas investigadas le dan a necesidad de entrar en un proceso de capacitación, tecnificación y descentralización.



Lo anterior indica que en las empresas estudiadas en algunas empresas se permite tomar decisiones de forma autónoma pero un poco limitada sin contar con suficiente capacitación técnica para ello, en el resto muy limitada y sin la promoción de canales operativos y evaluativos apropiados para ello, ya que la mayoría ve ello como algo urgente y necesario, para mostrar mayores resultados en la empresa, encontrándose un significativo que lo encuentra como relevante y un insignificativo porcentaje que considera todo lo contrario.

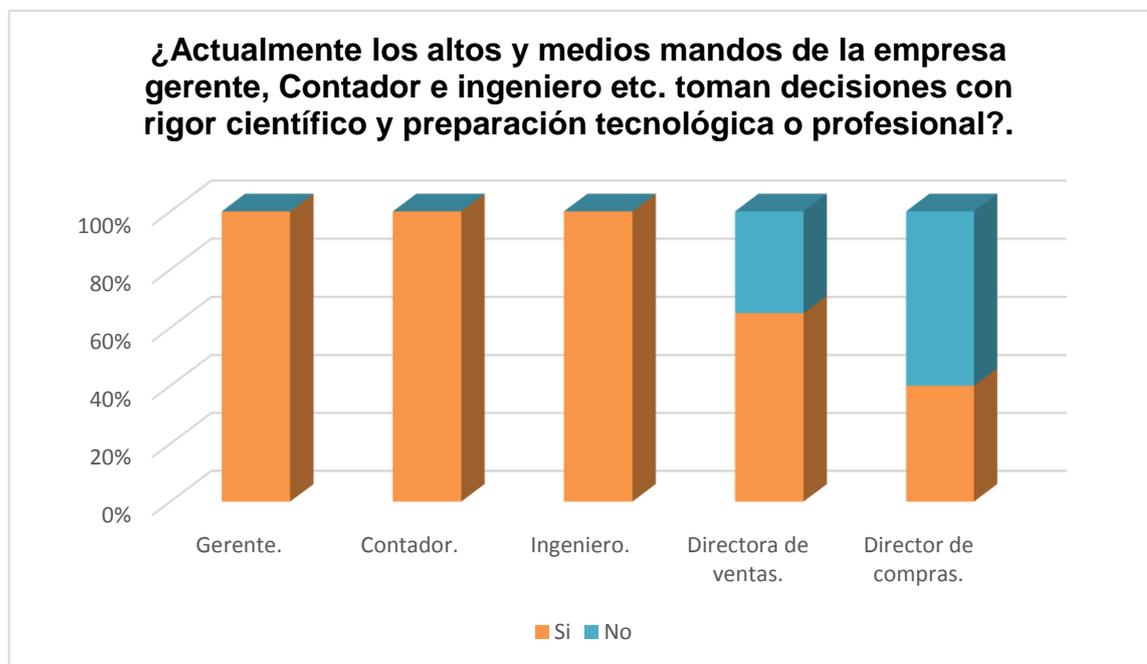
6. ¿Actualmente los altos y medios mandos de la empresa gerente, Contador e ingeniero etc. toman decisiones con rigor científico y preparación tecnológica o profesional?.

Gerente.

- Si 100%
- No 0%
- Contador.
- Si 100%
- No 0%
- Ingeniero.
- Si 100%

- No 0%
- Directora de ventas.
- Si 65%
- No 35%
- Director de compras.
- Si 40%
- No 60%

Grafico 9. Nivel del rigor científico y preparación y tecnológica o profesional para la toma de decisiones en cada una de las altas directivas en la empresas analizadas.



Como se puede ver el en las empresas estudiadas los Gerente, contador e ingeniero toman decisiones con rigor científico y preparación tecnológica o profesional, lo que indica que en estas empresas se le da mucha importancia a los aspectos relacionados con la administración, las finanzas y el desarrollo éxitos de los proyectos de construcción, sin embrago el director de ventas la mayoría de las decisiones las toma con alto nivel de objetividad, lo que deja a las empresas con el riesgo de que se tomen algunas decisiones desacertadamente; ahora en el caso de director de compras en la mayoría de los casos no se refleja dicho rigor y responsabilidad con las evaluación de las decisiones a tomar en su trabajo, lo que pone en riesgo la labor de adquisición de materiales.

Todo lo anterior indica que existe un menor nivel de compromiso en estos trabajadores, ya que estos regularmente están sometidos a los criterios del administrador, el contador y el ingeniero, según sus consideraciones, sin que estos últimos conozcan bien el origen de los problemas, o las fallas que se pueden corregir para darles solución, lo que hace evidente que al ceder mayor autonomía y responsabilidad a los trabajadores, ello permite motivarles más y aumentar su nivel de compromiso.

7. Actualmente se dirige la empresa recibiendo un apoyo por otros profesionales de la empresa para tomar decisiones de bajo nivel no propias de la Gerencia de la empresa?.

- No. 15%
- En ocasiones. 35%
- Si. 50%

Grafico 10. Nivel de apoyo para la toma de decisiones de bajo nivel -no propias de la gerencia- por parte de los cargos directivos subordinados a esta.



Como se puede ver la mitad de las decisiones de bajo nivel en las empresas estudiadas está a cargo de las directivas profesionales de mediano nivel, en otras ocasiones dichas decisiones son tomadas en de forma compartida o podría pensarse que en casos particulares en equipo entre los mandos de mediano nivel y los cargos de bajo nivel en un significativo porcentaje, mientras que solo un bajo porcentaje las decisiones de bajo nivel quedan en manos de los cargo de bajo nivel; lo que indica que dado el análisis de la estructura de estas empresas, ello permite pensar que actualmente se encuentran en un lento proceso de descentralización del cual son poco consientes de la forma como se debe ejecutar.

8. El gerente toma decisiones de:

Construcciones barza.

Alto nivel. 50%

Mediano Nivel. 15%

Bajo nivel. 0%

Todas las anteriores. 35%

En cuales se enfoca más. En las de alto y mediano nivel

Inversiones diago

Alto nivel. 30%

Mediano Nivel. 20%

Bajo nivel. 0%

Todas las anteriores. 50%

En cuales se enfoca más. En las de alto nivel y en ocasiones de mediano nivel

Lenguaje urbano.

Alto nivel. 75%

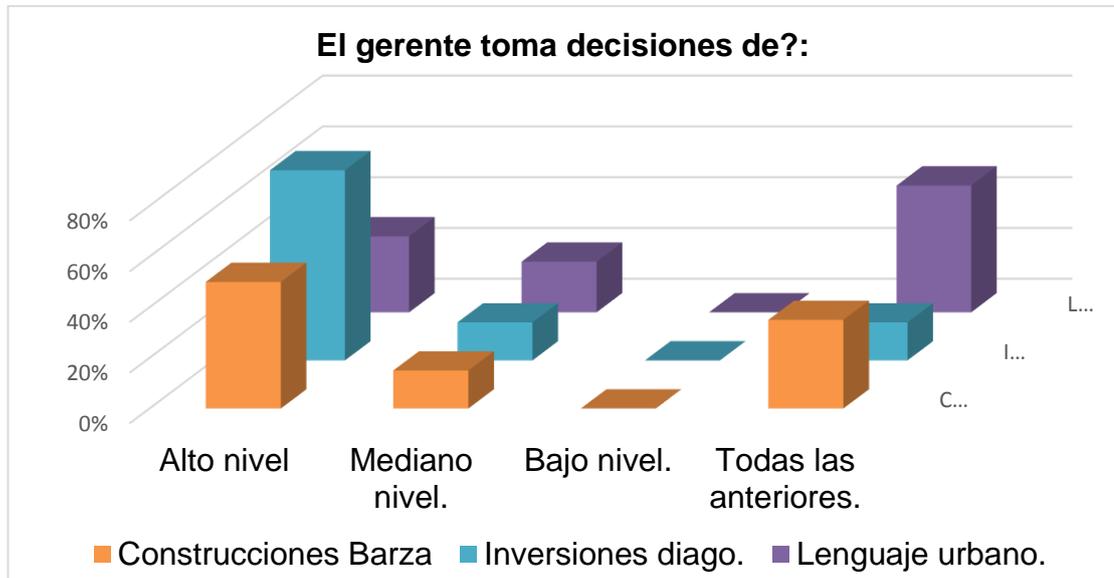
Mediano Nivel. 15%

Bajo nivel. 0%

Todas las anteriores. 15%

En cuales se enfoca más. En las de alto nivel

Grafico 11. Distribución de las decisiones de los gerentes de las empresas encuestadas en los problemas que se presentan en los cargos de bajo, medio y alto nivel.



Como se puede ver en la constructora barza se identifica que este está empezando a ceder decisiones importantes que son más manejables para los medios mandos, y en cuanto a los medios mandos se refleja que los encuestados perciben que se les está indicando ceder algunas de sus decisiones a los cargos de bajo nivel para que estos asuman otras mucho más importantes, identificándose que el gerente se enfoca que informarse y diagnosticar las decisiones de alto nivel y evaluar las decisiones mediano nivel.

Ahora bien en relación a los trabajadores de la constructora diágo, se encuentra que el gerente está empezando a ceder decisiones importantes que son más manejables para los medios mandos, y en cuanto a los medios mandos se refleja que los encuestados perciben que se les está indicando ceder algunas de sus decisiones a los cargos de bajo nivel para que estos asuman otras mucho más importantes, identificándose que el gerente se enfoca en informarse y diagnosticar las decisiones de alto nivel y evaluar las decisiones mediano nivel.

Ahora bien en relación a la constructora lenguaje urbano, se encuentra que el gerente es un poco autoritario, pero está cediendo un poco de poder decisión sobre los medios mandos y se refleja una percepción de que estos recomienden a los cargos de bajo nivel las decisiones de poca trascendencia que demanden una respuesta urgente, pues los medios mandos no muestran contar con mucho poder decisión, sino que al parecer se les está centrando más en las labores de control dentro de la empresa, sin que estos conozcan con precisión cuales son las decisiones tomadas, frente a las circunstancias tomadas por el gerente frente a los problemas identificados e informados al mismo.

9. Que decisiones toma el contador, quien las autoriza y sobre cuales tiene autonomía:

Construcciones barza.

Alto nivel. 50%

Mediano Nivel. 15%

Bajo nivel. 0%

Todas las anteriores. 35%

Quién las autoriza. Gerente y sub gerente

Tiene autonomía sobre. Tiene autonomía sobre los balances de caja y sobre los análisis de costos, el balance contable, Reporte de presupuesto de ingresos pérdidas y ganancias PIG, reporte de gastos tributarios, reporte de gastos de nóminas y gastos de materiales y funcionamiento; pero recibe control sobre el análisis y proyección de créditos, las proyección financieras, y el diseño de presupuestos.

Inversiones diago

Alto nivel. 75%

Mediano Nivel. 15%

Bajo nivel. 0%

Todas las anteriores. 15%

Quién las autoriza. Gerente y sub gerente

Tiene autonomía sobre. Tiene autonomía sobre los balances de caja, análisis de costos, balance contable, Reporte del presupuesto de ingresos pérdidas y ganancias PIG, reporte de gastos tributarios, reporte de gastos de nóminas y gastos de materiales y funcionamiento, y el análisis y proyección de créditos; pero recibe control sobre las proyección financieras, y el diseño de presupuestos.

Lenguaje urbano.

Alto nivel. 30%

Mediano Nivel. 20%

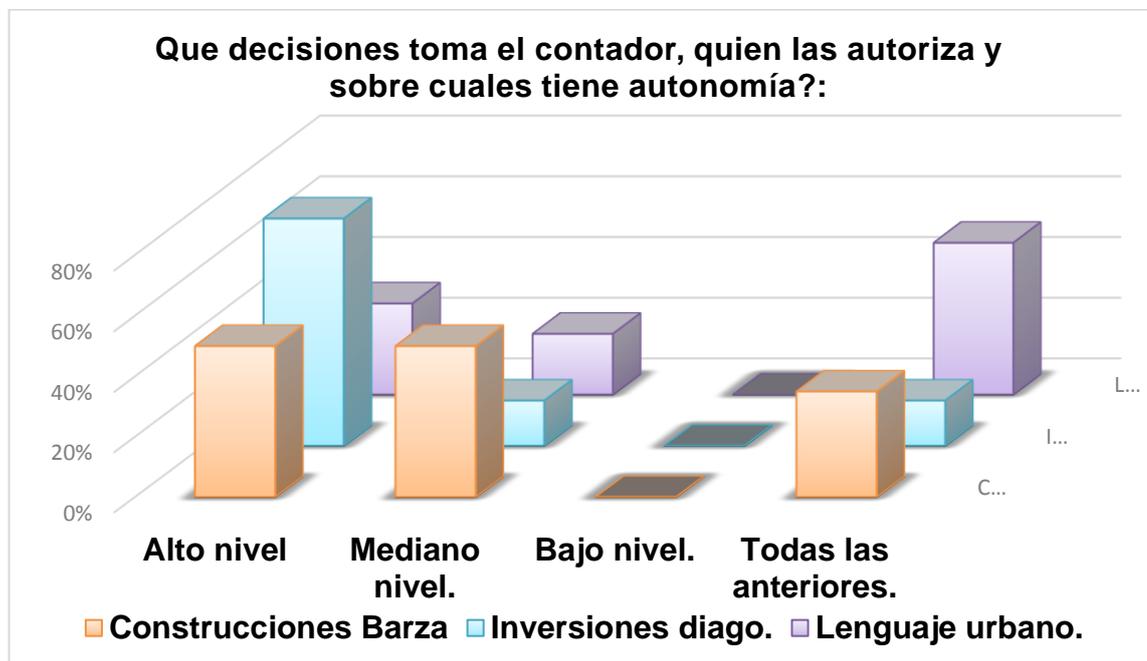
Bajo nivel. 0%

Todas las anteriores. 50%

Quién las autoriza. Gerente

Tiene autonomía sobre. Tiene autonomía sobre los balances de caja y sobre los análisis de costos, el balance contable, Reporte de presupuesto de ingresos pérdidas y ganancias PIG; pero recibe control sobre el reporte de gastos tributarios, reporte de gastos de nóminas y gastos de materiales y funcionamiento, el análisis y proyección de créditos, las proyecciones financieras, y el diseño de presupuestos.

Grafico 12. Catalogación del nivel de decisiones que toma el contador, e identificación de quien las autoriza y sobre cuales tiene autonomía en cada una de las empresas encuestadas.



De acuerdo a los datos arriba identificados la constructora barza se identifica que al contador se le ha cedido poder y entregado mayores responsabilidades para tomar decisiones importantes técnicamente y profesionalmente manejables para el mismo, mientras que a este mismo se le ha autorizado ceder un importante número de sus decisiones a los cargos de bajo nivel de su

departamento suficientemente competentes, responsables y comprometidos para ello, a fin de que el contador haga muy bien su labor en el análisis de problemas y toma de decisiones más importantes y trascendentes para la empresa.

Ahora bien en relación a la constructora diágo, se encuentra que al contador se le ha cedido mayor autonomía, responsabilidad y nivel de compromiso para con la empresa, pero se le exige que ceda a los cargos de bajo nivel que están a su mando, únicamente las decisiones de poca trascendencia, lo que indica que el gerente de la empresa, le está dando mucha importancia al óptimo y acertado manejo de las finanzas de la empresa, mientras que recomienda que se le ceda poder de decisión a cargos como el auxiliar contable de menor trascendencia que sean manejables para el mismo con el nivel de conocimientos con que cuenta, como por ejemplo la caja menor y el balance contable.

Ello indica que la empresa, se encuentra en un mayor nivel de descentralización, ya que se le ha cedido mayor poder de decisión al contador, pero al parecer la empresa, se encuentra en un proceso iniciado y consciente de descentralizarse en dicho departamento, quedando pendiente que esta logre llegar a los cargos de bajo nivel del departamento de finanzas.

Ahora bien en relación a los trabajadores de la constructora lenguaje urbano, se encuentra que el contador está asumiendo decisiones apenas importantes, mientras que para los cargos de medio y bajo nivel, el contador parece estar compartiendo las labores con los cargos de medio más bajo nivel; lo que permite reflejar que el Gerente no le cede mucha autonomía ni poder de decisión al contador y los cargos subordinados a su responsabilidad.

10. Cuales decisiones toma el ingeniero, quien las autoriza y sobre cuales tiene autonomía.

Construcciones barza.

Alto nivel. 15%

Mediano Nivel. 55%

Bajo nivel. 25%

Todas las anteriores. 5%

Quién las autoriza. Gerente y sub gerente

Tiene autonomía sobre. El diseño de los proyectos, la elección de los materiales, los análisis del terreno y la sismo resistencia, la dirección del

proyecto en sus diferentes etapas, la supervisión de las labores y la calidad de lo que se produce; pero recibe control sobre la elección de posibles ubicaciones del proyecto y la proyección de costos del proyecto.

Inversiones diago

Alto nivel. 20%

Mediano Nivel. 60%

Bajo nivel. 10%

Todas las anteriores. 10%

Quién las autoriza. Gerente y sub gerente

Tiene autonomía sobre. El diseño de los proyectos, la elección de los materiales, los análisis del terreno y la sismo resistencia, la dirección del proyecto en sus diferentes etapas, la supervisión de las labores y la calidad de lo que se produce, y la elección de posibles ubicaciones del proyecto; pero recibe control sobre la proyección de costos del proyecto.

Lenguaje urbano.

Alto nivel. 10%

Mediano Nivel. 50%

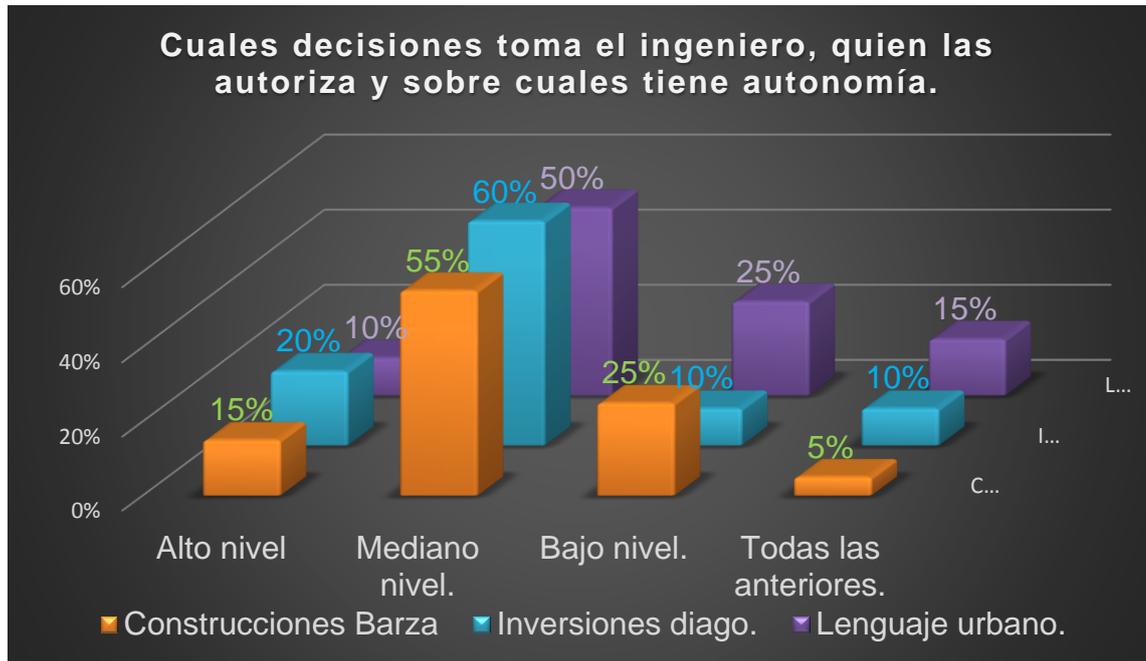
Bajo nivel. 25%

Todas las anteriores. 15%

Quién las autoriza. Gerente

Tiene autonomía sobre. El diseño de los proyectos, la elección de los materiales, los análisis del terreno y la sismo resistencia, la dirección del proyecto en sus diferentes etapas, y la supervisión de las labores; pero recibe control sobre la calidad de lo que se produce, la elección de posibles ubicaciones del proyecto y la proyección de costos del proyecto.

Grafico 13. Catalogación del nivel de decisiones que toma el ingeniero, e identificación de quien las autoriza y sobre cuales tiene autonomía en cada una de las empresas encuestadas.



La anterior gráfica permite encontrar que en la constructora barza al ingeniero de proyectos se le ha cedido suficiente autonomía, suficiente poder de decisión y entregado las responsabilidades de mayor trascendencia para que se tomen decisiones cardinales técnicamente y profesionalmente manejables para el mismo; mientras que a este mismo se le ha asignado ceder un mayor número de responsabilidades de decisión a los otros ingenieros que están a cargo de las diferentes etapas del proyecto; pero también un pequeño número de autonomía para la toma de decisiones a los cargos de bajo nivel de su departamento a quienes sean suficientemente competentes, responsables y comprometidos para cada tipo de labor ante las problemáticas que estos puedan identificar, a fin de que el ingeniero haga una excelente labor en sus labores de control, seguimiento, y el análisis de problemas de amplia trascendencia y a fin de que tome decisiones más ágidas y exigentes para garantizar el éxito el proyecto de la empresa.

Ahora bien en relación a la constructora diágo, se encuentra que al ingeniero de proyectos se le ha cedido autonomía sobre el proyecto, y amplio poder de decisión sobre los problemas que se presentan sobre el mismo, a la vez que se le ha entregado las responsabilidades de mayor trascendencia para que se tomen decisiones importantes técnicamente y profesionalmente que este puede manejar con su experticia en el campo; mientras que a este mismo se le ha asignado ceder un amplio número de responsabilidades de decisión los otros ingenieros que están a cargo de las diferentes etapas del proyecto; pero también un pequeño número de autonomía para la toma de decisiones a los cargos de bajo nivel de su departamento, para facilitarle al ingeniero las condiciones para que este pueda ejecutar una excelente labor en sus labores de dirección, control, seguimiento, supervisión, y análisis de problemas de

importante trascendencia, a fin de que este pueda tomar las decisiones más álgidas y exigentes para garantizar respuesta oportunas a las exigencias del proyecto de construcción.

Lo que corrobora que la empresa, se encuentra en un mayor nivel de descentralización, ya que se refleja mayor confianza para con las decisiones que tome el ingeniero y el seguimiento del proyecto en las soluciones y decisiones que tomen sus subordinados dentro del proyecto, lo que indica que le están exigiendo mayor liderazgo y compromiso dentro de la empresa.

Ahora bien en relación a los trabajadores de la constructora lenguaje urbano, se encuentra que el ingeniero está asumiendo un bajo poder de decisión, a la vez que este mismo, refleja estar trabajando con los trabajadores de mediano y bajo nivel a su cargo, pues actualmente labora ante un rango de control sobre las decisiones dentro de su departamento significativo y poco necesario ya que en algunos aspectos como el control sobre la calidad de lo que se produce, terminan convirtiéndose en el aspectos que se vuelven desmotivantes en aquellos momentos que se tiende a desvalorar el trabajo, a perder la comunicación proactiva y a desaparecer la confianza sobre lo que este ejecuta con su esfuerzo y compromiso.

11. Que decisiones toma el director de compras, quien las autoriza y sobre cuales tiene autonomía.

Construcciones barza.

Alto nivel. 15%

Mediano Nivel. 55%

Bajo nivel. 25%

Todas las anteriores. 5%

Quién las autoriza. Gerente, el contador y el ingeniero.

Tiene autonomía sobre. La identificación de requerimientos, la priorización de las compras, la solicitud de compras, la aprobación de las ordenes de compras, supervisor de almacenamiento, entregar el informe de las ordenes de compras con las facturas de cobro al contador; pero recibe control sobre la calidad de los productos a comprar, los proveedores viables para la calidad esperada, es asesorado para la revisión de la calidad de materiales de construcción y sobre los costos que son aceptables de la empresa.

Inversiones diago

Alto nivel. 20%

Mediano Nivel. 60%

Bajo nivel. 10%

Todas las anteriores. 10%

Quién las autoriza. Gerente, sub gerente y contador.

Tiene autonomía sobre. La identificación de requerimientos, la priorización de las compras, la solicitud de compras, la aprobación de las ordenes de compras, supervisor de almacenamiento, entregar el informe de las ordenes de compras con las facturas de cobro al contador, puede elegir los proveedores viables para la calidad esperada; pero recibe control sobre la calidad de los productos a comprar, es asesorado para la revisión de la calidad de materiales de construcción y sobre los costos que son aceptables de la empresa.

Lenguaje urbano.

Alto nivel. 10%

Mediano Nivel. 50%

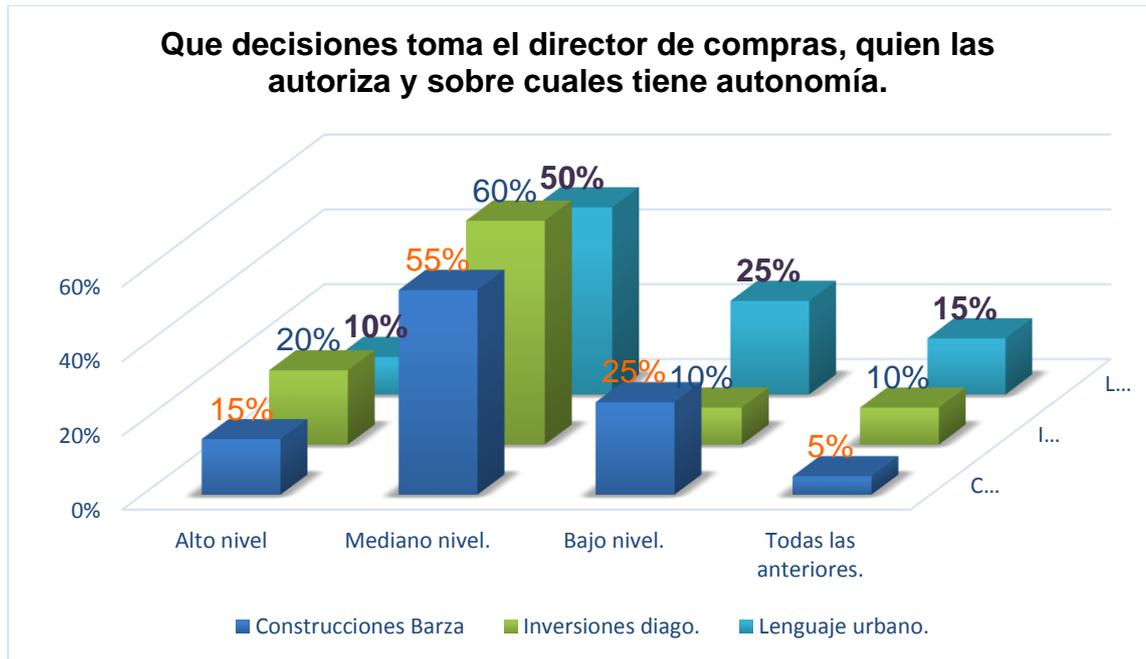
Bajo nivel. 25%

Todas las anteriores. 15%

Quién las autoriza. Gerente y contador.

Tiene autonomía sobre. La identificación de requerimientos, la priorización de las compras, la solicitud de compras, supervisor de almacenamiento, entregar el informe de las ordenes de compras con las facturas de cobro al contador; pero recibe control sobre la aprobación de las ordenes de compras, la calidad de los productos a comprar, los proveedores viables para la calidad esperada, es asesorado para la revisión de la calidad de materiales de construcción y sobre los costos que son aceptables de la empresa.

Grafico 14. Catalogación del nivel de decisiones que toma el director de compras, e identificación de quien las autoriza y sobre cuales tiene autonomía en cada una de las empresas encuestadas.



Como se puede ver en la constructora barza al director de compras cuenta con un insuficiente poder decisión, ya que este regularmente es controlado por el departamento de finanzas, y las solicitudes de los departamentos de administración y de producción, mientras que las decisiones relacionadas con los artículos comprados quedan a cargo del almacenista.

Estas cifras aparentan reflejar problemas de coordinación y claridad con las solicitudes de compra, por parte de quienes las requieren. A lo que hay que agregar que recibe control sobre aspectos que este mismo puede manejar con eficiencia, como son: la calidad de los productos a comprar y los proveedores viables para la calidad y precios esperados; lo cual tiende a desmotivar a director de compras.

En relación a la constructora diágo al director de compras cuenta con un mesurado poder decisión, ya que este regularmente es controlado por el departamento de finanzas y las solicitudes de los departamentos de administración, pues dadas las cifras que se reflejan este no parece recibir una información que refleje una comunicación suficientemente clara, precisa y ordenada por parte de los departamentos que demandan del mismo los materiales necesarios; aunque parece mantener mayor comunicación con el departamento de producción, ya que por parte de este al no existir regulación que le limite en su labor, ello implica que existe coordinación entre los mismos, dada la situación que se identifica.

Todo ello permite deducir que un amplio número de decisiones llegan a manos del almacenista retrasándose así las solicitudes de compra requeridas desde la administración.

Las anteriores cifras permiten reflejar que en la constructora Lenguaje urbano el director de compras cuenta con muy bajo poder de decisión, y que casi todas sus labores están sometidas a los criterios y control por parte del contador y el gerente, lo que indica que su cargo a diferencia de los otros está regido dentro de una pirámide centralizada, lo que crea problemas de coordinación, claridad y precisión con las solicitudes de compra, por parte de quienes las requieren. A lo que hay que sumar que recibe control sobre aspectos que este mismo puede manejar con eficiencia, como son: la calidad de los productos a comprar y los proveedores viables para la calidad y precios esperados; todo lo que tiende a desmotivarle en su labor.

12. Cuales decisiones toma el director de ventas y sobre cuales tiene autonomía.

Construcciones barza.

Alto nivel. 15%

Mediano Nivel. 55%

Bajo nivel. 25%

Todas las anteriores. 5%

Quién las autoriza. Gerente y asesor jurídico.

Tiene autonomía sobre. La identificación de la oferta, la demanda presente y las ventas realizadas, la priorización de los clientes, la legalización de la venta, marketing de ventas a los clientes interesados, el trámite de los documentos relacionados con la promesa de compraventa; pero recibe control sobre la aprobación de la legalización de la venta, determinación del precio de oferta de los productos, legalización de los inmuebles a vender.

Inversiones diago

Alto nivel. 20%

Mediano Nivel. 60%

Bajo nivel. 10%

Todas las anteriores. 10%

Quién las autoriza. Gerente.

Tiene autonomía sobre. La identificación de la oferta, la demanda presente y las ventas realizadas, la priorización de los clientes, la legalización de la venta, marketing de ventas a los clientes interesados, el trámite de los documentos relacionados con la promesa de compraventa, la aprobación de la legalización de la venta; pero recibe control sobre determinación del precio de oferta de los productos, legalización de los inmuebles a vender.

Lenguaje urbano.

Alto nivel. 10%

Mediano Nivel. 50%

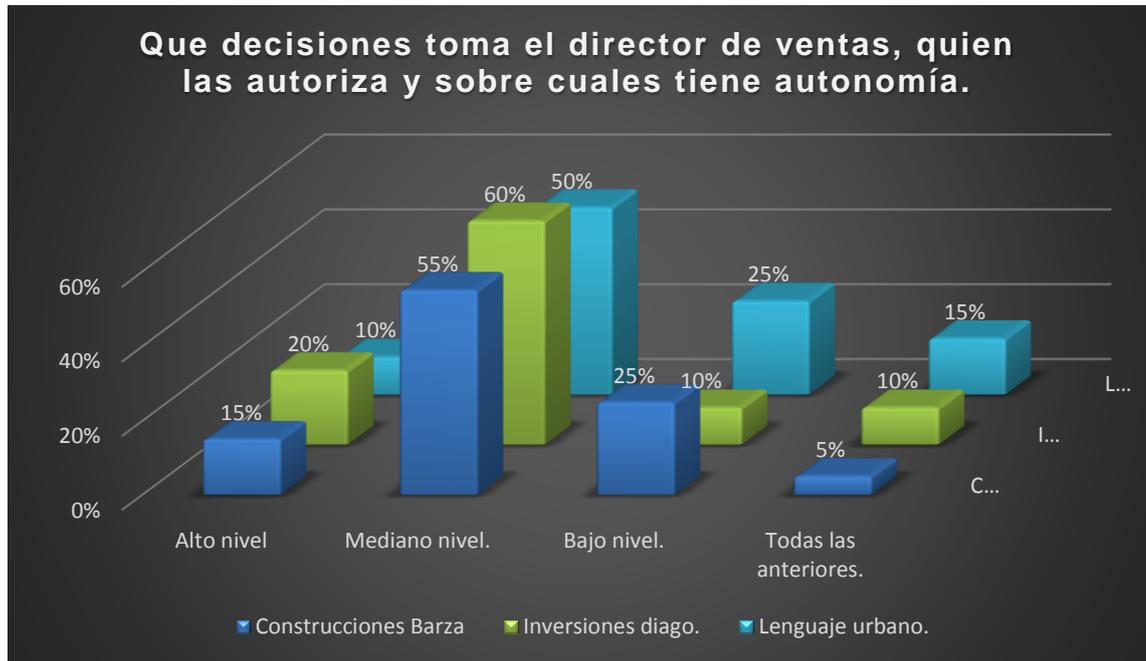
Bajo nivel. 25%

Todas las anteriores. 15%

Quién las autoriza. Gerente.

Tiene autonomía sobre. La identificación de la oferta, la demanda presente y las ventas realizadas, la priorización de los clientes, la legalización de la venta, marketing de ventas a los clientes interesados; pero recibe control sobre el trámite de los documentos relacionados con la promesa de compraventa, la aprobación de la legalización de la venta, determinación del precio de oferta de los productos, legalización de los inmuebles a vender.

Grafico 15. Catalogación del nivel de decisiones que toma el director de ventas, e identificación de quien las autoriza y sobre cuales tiene autonomía en cada una de las empresas encuestadas.



Según los datos anteriores en la constructora barza el director de ventas cuenta con poca autonomía y muy poco poder decisión, ya que este regularmente es controlado por gerente y el departamento jurídico, lo que hace que sus decisiones, estén sometidos a modificaciones de precios constante que se adaptan más a las aspiraciones de la empresa que a la demanda del mercado y la capacidad de negociación de la empresa frente a los clientes y las empresas que compiten, dejando las decisiones de menor importancia al asistente de facturación y el encargado de la caja.

Todo ello crea en el director de ventas una labor de dirección de marketing que en la mayoría de las ocasiones no logran cumplir las metas esperadas, dado que se trata de procesos de ventas y negociación de muy alto monto, haciendo ello que se desmotive al director de ventas, lo que refleja un nivel de autonomía sobre el mismo bastante limitado.

En relación a la constructora diago el director de ventas cuenta con un mediano poder decisión, ya que este regularmente es controlado por el gerente de la empresa, lo que le permite contar con una comunicación más abierta con el mismo y entregarle informes relacionados los gustos de los clientes, la capacidad de negociación de los clientes, y la competitividad de los precios en empresas que participan en el mercado, situación que le permite al gerente tomar mejores decisiones de la ubicación de los proyectos, de los precios que resultan más acertados para lograr importante ingresos en la empresa.

Todo anterior permite deducir que la empresa asigna las decisiones del entorno interno a los cargos de mediano y bajo nivel y las del entorno externo y el trámite de promesa de compraventa al director de venta, no permitiendo que

intervenga profesionales que no entiende las implicaciones del mercado competitivo.

Las anteriores cifras permiten reflejar que el director de ventas de la empresa la constructora Lenguaje urbano cuenta con muy bajo poder de decisión, aunque sus labores están sometidas a los criterios y control por parte del gerente con una repartición de las decisiones sobre las que se les ha dado autonomía poco favorable; no obstante a este a este se controla sobre aspectos innecesarios como sobre el trámite de los documentos relacionados con la promesa de compraventa y legalización de los inmuebles a vender lo que crea una mayor carga sobre el gerente, y deja en manos del director de ventas la labor de márketing y la dirección sobre labores como las de caja pudiendo ejecutar las anteriores mencionadas, teniéndose como resultado mayor demora en las decisiones gerenciales.

13. Considera que para la administración de la empresa toma las decisiones de forma oportuna, acertada y eficiente?.

✚ No. 5%

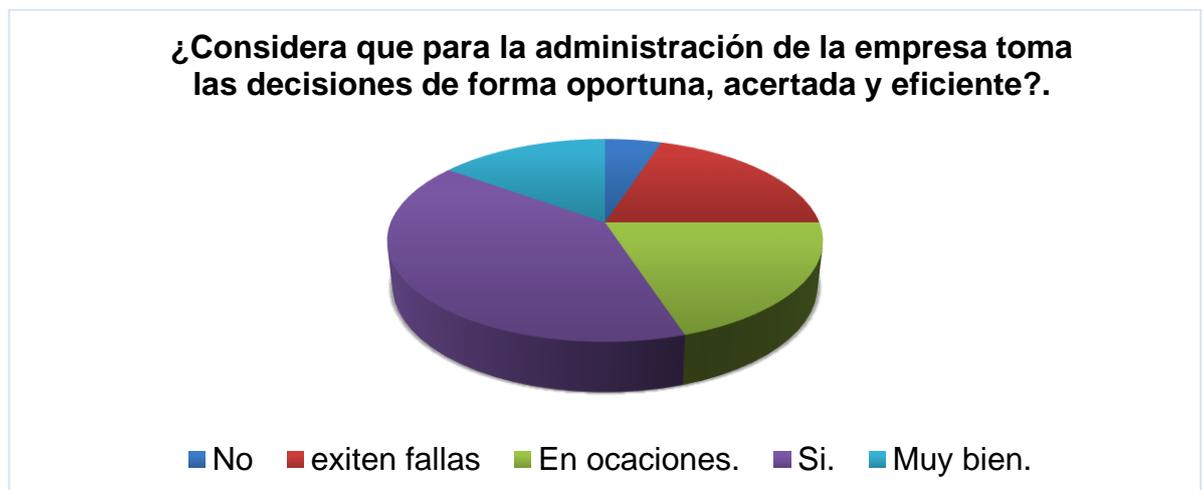
✚ Existen fallas. 20%

✚ En ocasiones. 20%

✚ Si. 40%

✚ Muy bien. 15%

Grafico 16. Perspectivas de los trabajadores encuestados de las e empresas investigadas sobre la eficiencia de la administración para la toma oportuna y acertadas.



Como se puede encontrar en las tres empresas investigadas, se refleja una percepción de que en ocasiones existen fallas en la administración de la empresa, lo que crea inconformidad en los trabajadores, al verse limitados por criterios administrativos verticales que le impiden a los mismos buscar soluciones a los problemas identificados y les exige por lo tanto convivir con ellos hasta que los altos cargos directivos se den cuenta de ello. Lo que hace pensar que las decisiones realmente oportunas, acertadas y eficientes que se toman en dichas empresas no están en el nivel necesario, lo que demanda mayor descentralización al interior de las mismas.

14. Siente necesario preparar a los trabajadores técnicos y profesionales para descentralizar la toma de decisiones de la empresa.

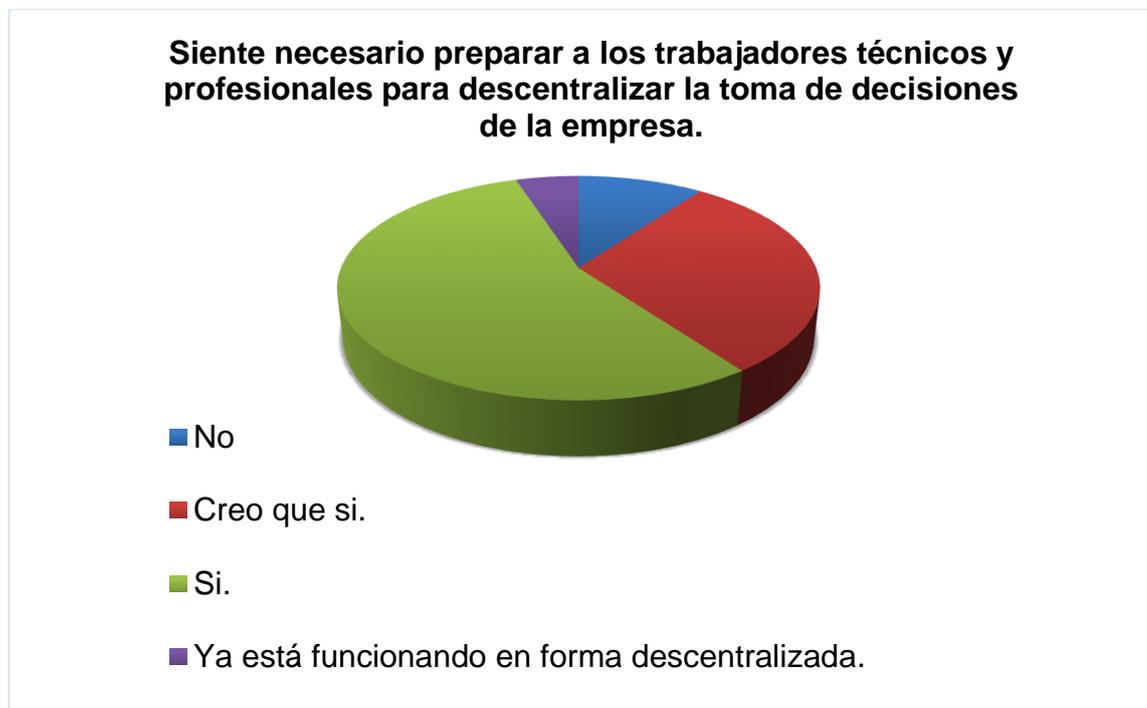
✚ No. 10%

✚ Creo que sí. 30%

✚ Si. 55%

✚ Ya está funcionando en forma descentralizada. 5%

Grafico 17. Percepción de los trabajadores encuestados de la necesidad de preparar a los trabajadores técnicos y profesionales para descentralizar la toma de decisiones en la empresa.



Como se puede ver la población encuestada en dichas empresas refleja una tendencia encontrar la necesidad de que se capacite al personal de la

empresa, para que estos sean profesionalizados a fin de facilitar un proceso de descentralización que les permita solucionar problemas y tomar decisiones de forma autónoma y eficiente dentro de la empresa.

15. Que procesos se ven afectados por la toma desacertada, inadecuada e in oportuna de las decisiones en el departamento que usted dirige?.

Gerencia. La compra de terrenos al precio deseado en el momento oportuno, el cierre de negocios favorables para la empresa, la planificación estratégica, el diseño de presupuesto, el manejo apropiado del pago de créditos y compras, el cambio oportuno de moneda extranjeras, la revisión de los procesos de producción, compras y de ventas.

Contaduría. La supervisión de compras y la aprobación de órdenes de compra de carácter importante, análisis ajustado de la proyección financiera, evaluación y adaptación del diseño de presupuestos a la situación actual de la empresa.

Ingeniería y procesos de construcción. Supervisión de las etapas más delicadas de los procesos de construcción, solicitud oportuna de las compras requeridas para mantener activo el proceso de construcción, corrección oportuna de errores en los procesos de construcción de la estructura madre de las construcción.

Marketing y Ventas. Identificación de la oferta actual, evaluación de la capacidad de pago de la actual oferta, el diseño oportuno de planes de marketing, trámite incompleto de documento de compraventa.

Compras. Aprobación de órdenes de compra de forma oportuna, la identificación de requerimientos, la revisión de los costos de los productos y la calidad de los mismos productos a comprar.

Como se puede ver las fallas que se dan a conocer son muy diversas y complejas, ya que ello tiende a poner en riesgo la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, puesto que se trata de aspectos que crean inconsistencias y falta de concordancia en los procesos de producción, diseño y evaluación de las problemáticas que demandan respuestas muy precisas y efectivas para el

logro oportuno las de metas que al interior se ha puesto en frente para la empresa.

16. Cuáles son los aspectos que más afectan el trabajo en equipo para la solución de problemas en equipo en la empresa, por favor califíquelos según el nivel de gravedad de menor dificultad a mayor de 0 a 5:

Prejuicios psicológicos 4

Las rivalidades entre los trabajadores. 5

La mala comunicación. 4

La falta de capacitación, tecnificación y profesionalización. 3

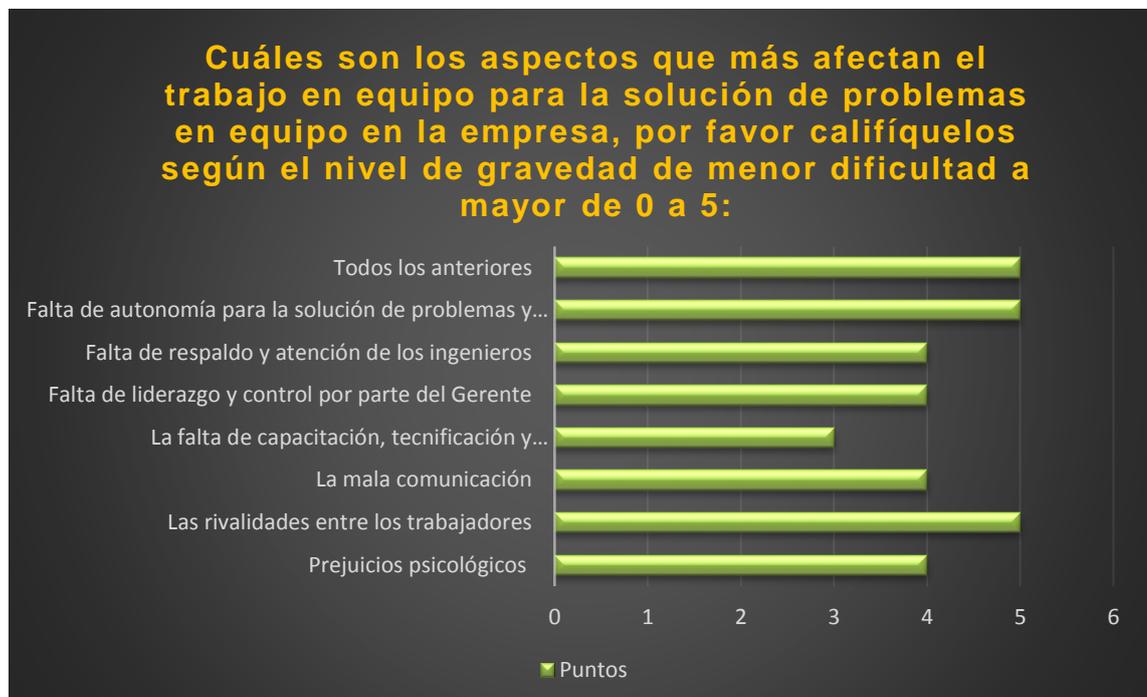
Falta de liderazgo y control por parte del Gerente. 4

Falta de respaldo y atención de los ingenieros. 4

Falta de autonomía para la solución de problemas y toma de decisiones. 5

Todos los anteriores. 5

Grafico 18. Percepción de los aspectos que más afectan el trabajo en equipo para la solución de problemas en equipo en la empresa.



Como se puede ver los trabajadores encuestados después de un promedio calculado de sus calificaciones sobre la pregunta mostraron una tendencia a darle mayor importancia a las rivalidades, la falta de autonomía en la toma de decisiones, dando a entender que la urgencia de darle prioridad a estos problemas, ello no le quita importancia a los problemas existentes como: los prejuicios psicológicos, la mala comunicación, la falta de capacitación, tecnificación y profesionalización, falta de liderazgo y control por parte del Gerente, falta de respaldo y atención por parte de los ingenieros.

Todo ello permite indicar que al interior de las empresas entrevistadas no existe suficiente liderazgo y capacidad para repartir responsabilidades y suficiente contacto y labores de motivación de los mismos para despertar un mayor nivel de compromiso en los mismos, lo que impide entregarle a los trabajadores un mayor nivel de autonomía para que estos puedan solucionar los problemas de mayor dificultad en equipo, lo que hace muy difícil que estos puedan tomar decisiones acertadas, en unas empresas que demandan mayor nivel de eficiencia en sus labores.

17. Cuáles son los aspectos que más favorecen el trabajo en equipo y en nivel de eficiencia en la empresa menciónelos y caracterícelos.

La comunicación, la autonomía, el liderazgo y las labores de motivación por parte de las directivas que controlan, la desconcentración de la toma de decisiones, y el cooperativismo en el trabajo.

El resultado de la presente pregunta arriba indicada permite encontrar que los trabajadores sienten que son poco reconocidos por sus labores y que demandan mayor atención y motivación en su entorno laboral, a la vez que la respuesta identificada permite corroborar que los trabajadores las labores de liderazgo, la comunicación acertada y emotiva, permiten despertar un mayor nivel de compromiso, a la vez que se encuentra que la solidaridad entre los trabajadores, la descentralización de las decisiones, como el trabajo en equipo para proponer e intercambiar ideas en grupo para darle solución a los problemas les permite tomar mejores decisiones.

18. Cuáles son los aspectos que más favorecen el nivel de eficiencia, el cumplimiento de metas, la disminución de costos y de riesgos en la empresa.

El trabajo cooperativo, la rigurosidad en las decisiones y soluciones que se implementen, la comunicación, la coordinación, el intercambio de ideas, la repartición clara de las decisiones, la delegación de decisiones a quienes están preparados para ello, el liderazgo y el compromiso.

Lo anterior permite encontrar que los trabajadores consideran que siempre que existe una acertada comunicación, objetividad y disciplina en el trabajo, el liderazgo, el compromiso, coordinación, trabajo en equipo, para proponer e intercambiar ideas en grupo para darle solución a los problemas, la descentralización de las decisiones. Lo que hace pensar que estos son conscientes de la necesidad de que en la empresa se descentralice, aunque los análisis realizados permiten encontrar que algunos trabajadores lo ven como algo aún muy lejano.

19. Actualmente en la empresa existe el deseo y la necesidad de crecer y tecnificarse ante un eventual proceso de descentralización?

Si 100%

No 0%

Grafico 19. Percepción de los encuestados sobre el deseo y la necesidad de crecer y tecnificarse ante un eventual proceso de descentralización.



Como se puede ver todos los trabajadores sienten la necesidad de crecer y tecnificarse. Lo que permite deducir que estos son más conscientes de esto que de la necesidad descentralizarse, pues desconocen que la tecnificación en las TIC muestra un mayor potencial en las empresas descentralizadas que en las centralizadas.

20. Considera que las decisiones que se toman desde la gerencia siempre son las apropiadas?.

- Si 20%
- No 80%

Gráfico 20. Percepción de los encuestados frente a las decisiones que se toman desde la gerencia.



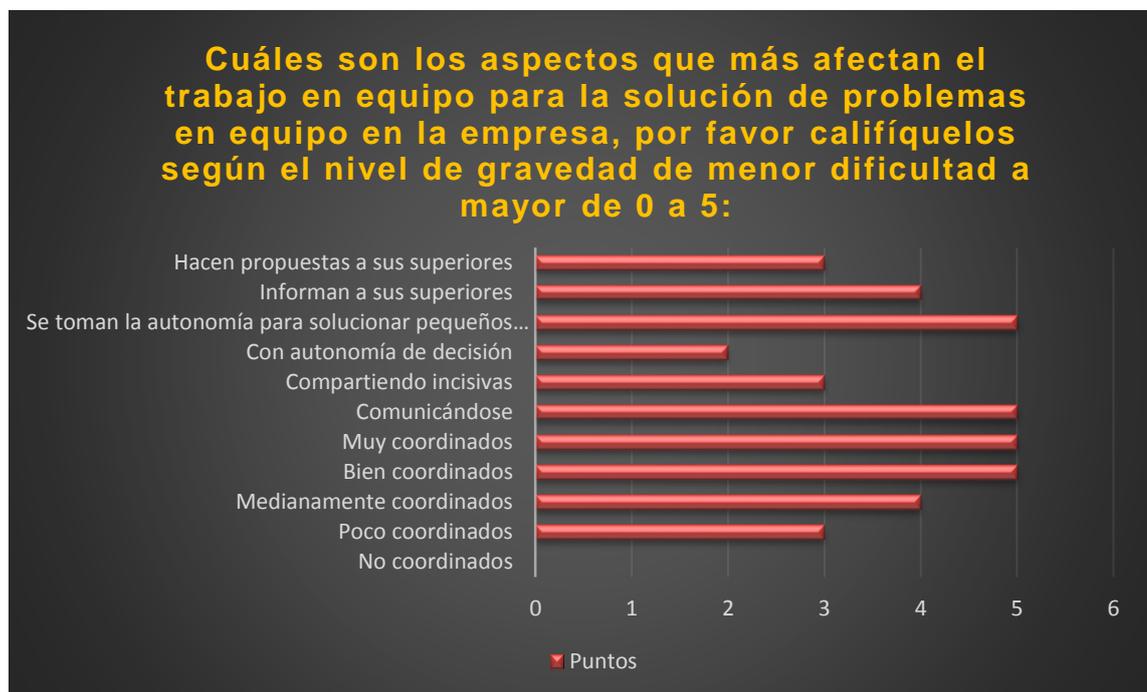
Como se puede ver la mayoría considera que las decisiones tomadas desde la Gerencia no siempre son apropiadas, mientras que una pequeña parte considera que las decisiones tomadas desde la gerencia siempre son apropiadas, lo que permite corroborar que en este cargo como en los otros que están subordinados a la misma, existen fallas como lo manifiestan.

21. Actualmente trabajan. Por favor califique de 0 a 5, según como se de cada situación o fenómeno.

- No coordinados. 0
- Poco coordinados. 3
- Medianamente coordinados. 4
- Bien coordinados. 5
- Muy coordinados. 5
- Comunicándose. 5

- Compartiendo incisivas. 3
- Con autonomía de decisión. 2
- Se toman la autonomía para solucionar pequeños problemas. 5
- Informan a sus superiores. 4
- Hacen propuestas a sus superiores. 3

Grafico 21. Nivel de coordinación, comunicación, intercambio de iniciativas, autonomía y control dentro de las empresas encuestadas.



Como se puede encontrar las situaciones de los diferentes roles que desempeñan los trabajadores encuestados existe una tendencia a estar medianamente coordinados, mientras hace un gran esfuerzo por comunicarse, a lo que hay que agregar que siempre que no existe suficiente coordinación, la comunicación no es la mejor; también se encuentran que estos tienden a compartir iniciativas tomándose autonomías sin ser delgadas, para solucionar problemas que en ocasiones los altos mandos no logran entender la importancia de los mismos, aunque informan a sus superiores de ello y les presentan respuestas ante los problemas que están enfrentando, lo que permite corroborar que las empresas, analizadas están en un proceso de descentralización, mas espontaneo que planificado.

22. El nivel de comunicación entre los integrantes de la empresa es:

- Bajo/ inapropiado. 5%
- Medio/ persuasivo. 40%
- Alto/ apropiado. 25%
- Muy alto/ acertado. 20%
- Excelente/ fructífero. 10%

Grafico 22. Calidad de la comunicación que se da entre los integrantes de cada una de las empresas investigadas.



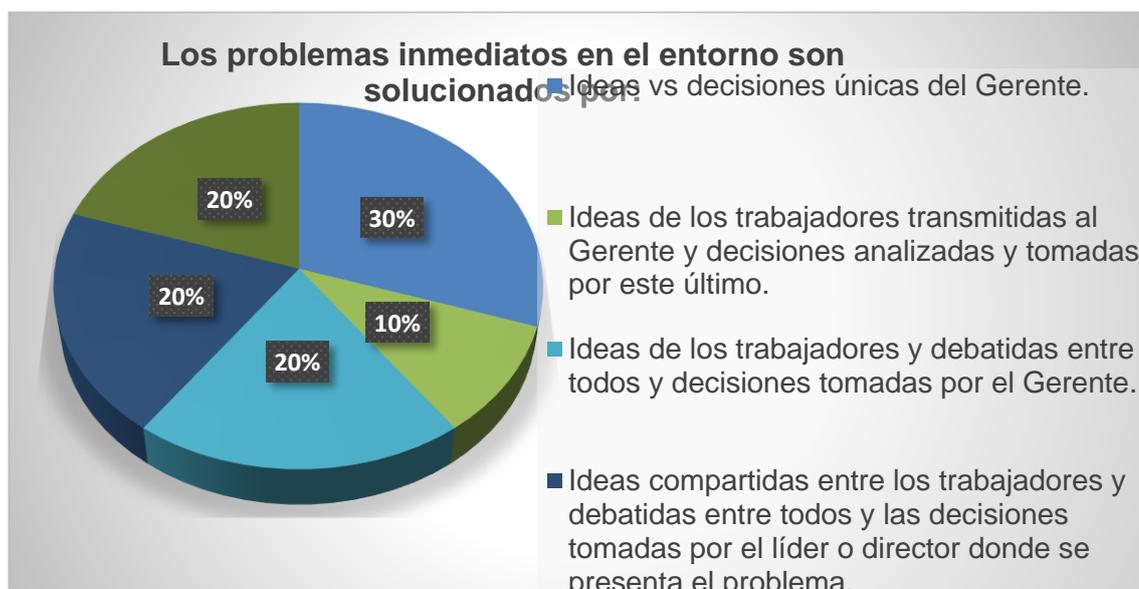
De acuerdo a la anterior gráfica existe una elevada tendencia a comunicarse medianamente bien y de forma persuasiva, mientras que un pequeño pronunciado lo procuran hacer constantemente y de forma apropiada, y otro pequeño porcentaje trata de hacerlo de la forma más acertada posible, en cambio se encuentra una insignificativa cantidad que refleja comunicarse de forma excelente, y una ínfima parte de forma inapropiada.

Todo ello permite deducir que existe un importante deseo de comunicarse lo mejor posible para colaborar e intercambiar ideas a fin de solucionar las aprietos que se les presentan en sus cargos sin mucha dificultad, y poder tomar decisiones que requieren tomar oportunamente para poder mostrar resultados en la empresa, a la vez que se logra corroborar que existe un bajo grado de rivalidades.

23. Los problemas inmediatos en el entorno son solucionados por:

- Ideas vs decisiones únicas del Gerente. 30%
- Ideas de los trabajadores transmitidas al Gerente y decisiones analizadas y tomadas por este último. 10%
- Ideas de los trabajadores y debatidas entre todos y decisiones tomadas por el Gerente. 20%
- Ideas compartidas entre los trabajadores y debatidas entre todos y las decisiones tomadas por el líder o director donde se presenta el problema. 20%
- Ideas y decisiones tomadas por el director de cada departamento. 20%

Grafico 23. Forma en que se cuadrículan las soluciones decisorias de los problemas inmediatos en el entorno de los trabajadores encuestados.

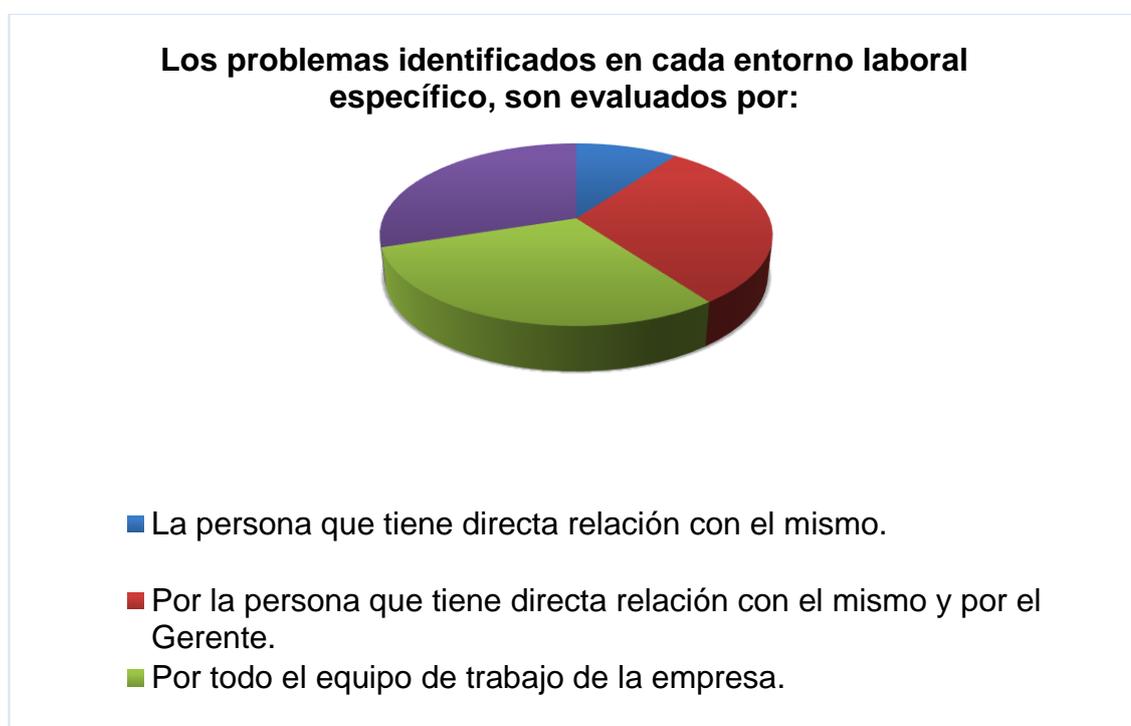


Como se puede ver una importante de los problemas en últimas los termina solucionando el gerente con sus propias ideas y precisiones, una muy pequeña parte las toma el gerente con el apoyo de las ideas de los trabajadores, una pequeña parte los trabajadores pero con decisiones aprobadas por el gerente, otra pequeña parte analizadas debatidas por los trabajadores pero aprobadas por el director del departamento, y otra pequeña parte analizadas y evaluadas y aprobadas por el director del departamento. Lo que indica que las decisiones que se toman nacen de iniciativas propias de los trabajadores a pesar del control que se les impone sobre ello, lo que corrobora que la descentralización sistemática y planificada en dicha empresas, se está percibiendo como necesaria.

24. Los problemas identificados en cada entorno laboral específico, son evaluados por:

- La persona que tiene directa relación con el mismo. 10%
- Por la persona que tiene directa relación con el mismo y por el Gerente. 30%
- Por todo el equipo de trabajo del departamento laboral. 30%
- Por el Gerente. 30%

Grafico 24. Identificación de la repartición de la labor de evaluación en los cargos y Niveles de mando sobre los problemas inmediatos en el entorno.



Como se puede ver se logra corroborar que en las empresas analizadas existe una baja tendencia por parte de la administración de delegar funciones que protocolariamente le corresponden pero pueden ser asumidas por los altos directivos y medianos mandos en la empresa, mientras se refleja una alta tendencia a solucionar los problemas en coordinación entre gerente, altas directivas y medianos mandos, dejando a los bajos cargos de la empresa poca autonomía para solucionar los problemas inmediatos que se les presentan, lo que demanda hacer esfuerzos de mayor coordinación y mejor comunicación, para poder iniciar un proceso de descentralización sistemático y planificado.

25. Considera que la empresa esta:

- Muy Centralizada en sus decisiones. 10%
- Centralizada en sus decisiones. 20%
- Poco centralizada en sus decisiones. 35%
- Poco descentralizada en sus decisiones. 20%
- Descentralizada en sus decisiones. 10%
- Muy descentralizada en sus decisiones. 5%

Grafico 25. Nivel de descentralización de las empresas investigadas.

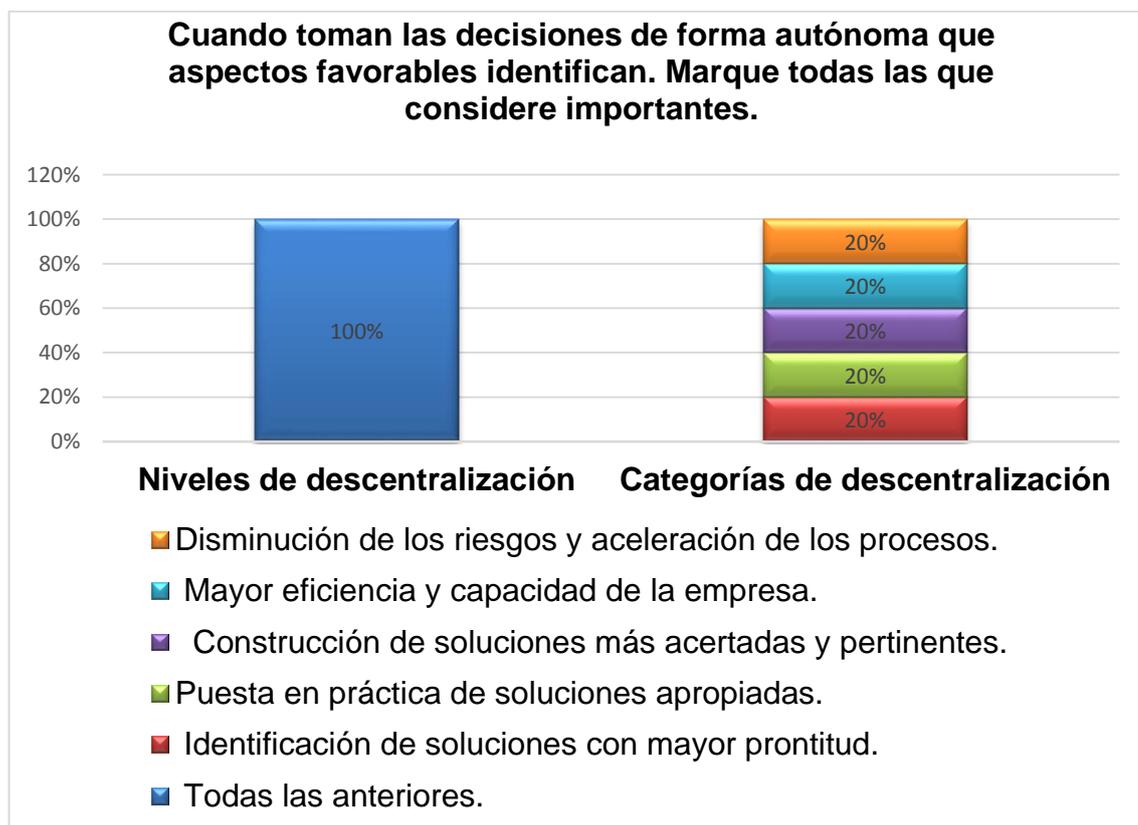


Como se puede ver en las empresas encuestadas existe una importante tendencia a que estas muestren ser poco centralizadas, en ocasiones muy verticales en la toma de decisiones, y en ocasiones descentralizadas, dado que como se ha manifestado en las encuestas que no existe un apropiado y acertado ambiente de comunicación y coordinación en todos los trabajadores, y los gerente no están dispuestos a organizar claramente los aspectos sobre los cuales desean descentralizar apropiadamente las decisiones en la empresa, teniendo los trabajadores que asumir responsabilidades que no se les ha delegado para dar rápida solución a los problemas que se presentan en sus procesos laborales y ejecutivos.

26. Cuando toman las decisiones de forma autónoma que aspectos favorables identifican. Marque todas las que considere importantes.

- Identificación de soluciones con mayor prontitud. X
- Puesta en práctica de soluciones apropiadas. X
- Construcción de soluciones más acertadas y pertinentes. X
- Mayor eficiencia y capacidad de la empresa. X
- Disminución de los riesgos y aceleración de los procesos. X
- Todas las anteriores. 100%

Grafico 26. Aspectos favorables que identifican los trabajadores cuando se toman decisiones de forma autónoma.



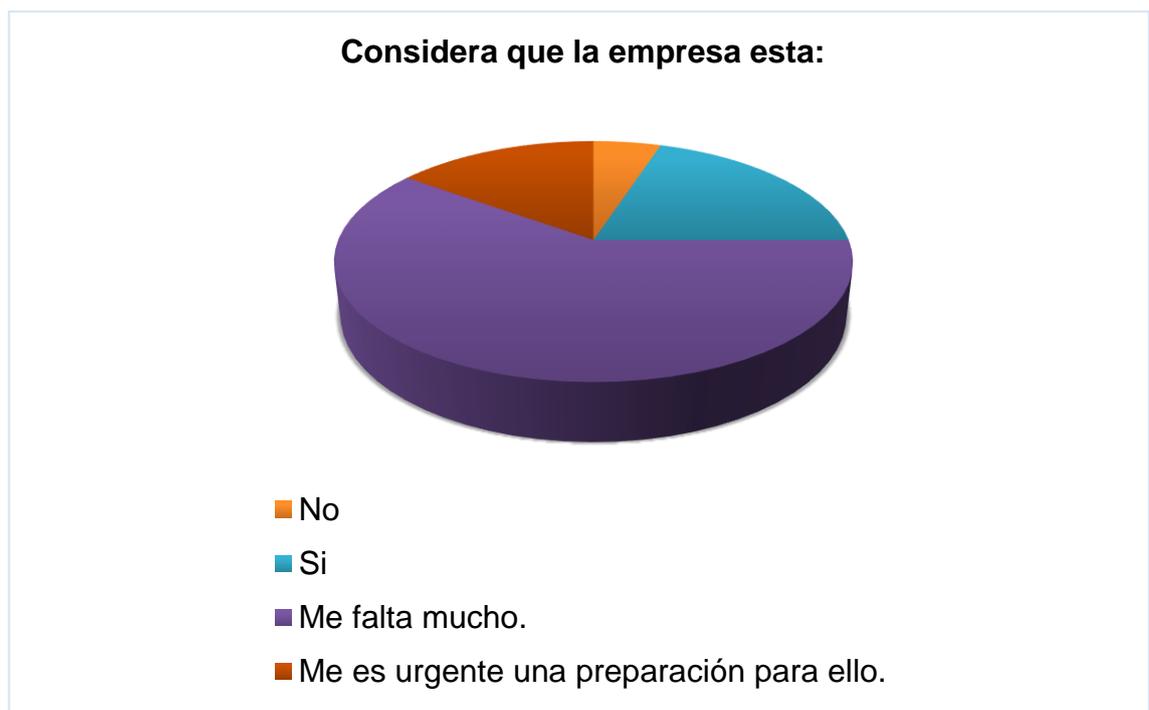
De acuerdo a los anteriores datos los trabajadores encuestados equiparan como favorable para su labor y la empresa la identificación de soluciones con mayor prontitud, la puesta en práctica de soluciones apropiadas, la construcción de soluciones más acertadas y pertinentes, mayor eficiencia y capacidad de la empresa, y la disminución de los riesgos y aceleración de los procesos lo que hace pensar que entre todos existe más que un consenso de

la necesidad de descentralizar la empresa, algo ampliamente necesario, sin que alguno de estos descalificara alguna de estos beneficios.

27. Se considera preparado para tomar decisiones apropiadas, acertadas, pertinentes, oportunas y eficientes.

- No 5%
- Si 20%
- Me falta mucho 60%
- Me es urgente una preparación para ello. 15%

Grafico 27. Perspectiva y Auto-concepto que los trabajadores encuestados tienen en relación a su nivel de preparación para tomar decisiones apropiadas, acertadas, pertinentes, oportunas y eficientes.



De acuerdo a las respuesta encontradas se encuentra un promedio mayoritario que considera que aún les falta mucha preparación al menos técnica y profesional, una pequeña cantidad manifiestan sentirse listos y capacitados para ello, otra pequeña parte reconocen su falta de capacitación pero manifiestan la urgencia de recibir una preparación, mientras que una insignificativa parte manifiesta de forma tajante que no se encuentra preparado para ello. Lo que permite indicar que al interior de estas empresas se demanda un proceso de preparación muy profesional y enfocado al análisis cualitativo y cuantitativo de los problemas que regularmente se presentan en la empresa, para que los trabajadores puedan encontrar soluciones acertadas que le

garanticen eficiencia y bajo nivel de riesgo a la empresa en la toma de decisiones.

28. Cuenta con los criterios suficientes y congruentes para tomar decisiones apropiadas, acertadas, pertinentes, oportunas y eficientes.

- Si 35%
- No 65%

Grafico 28. Perspectiva y Auto-concepto de los trabajadores en relación a su objetividad y juicio para contar con los criterios suficientes y congruentes para tomar decisiones apropiadas, acertadas, pertinentes, oportunas y eficientes.



Como se puede ver una importante parte considera que cuenta con los criterios y sentido de objetividad para tomar decisiones apropiadas, acertadas, pertinentes, oportunas y eficientes, mientras que la mayor parte de los encuestados considera que no. Lo que permite indicar que la necesidad de la preparación sobre los mismos para iniciar un proceso de descentralización es altamente relevante para que en estas empresas, se pueda lograr un proceso de descentralización acertado y conveniente.

En conclusión las gráficas anteriores permiten entender que las empresas PYME no cuentan con un nivel de dominio claro y enfocado hacia la descentralización, ya que en ninguna de estas se han tomados medidas decididas para entrar en un proceso de descentralización apropiado, en el cual los trabajadores puedan asumir responsabilidades y labores más complejas en la solución de problemas y la toma de decisiones con los suficientes: conocimientos, nivel de objetividad, racionalidad y nivel de juicio para garantizar una toma de decisiones oportunas y acertadas.

Pues en estas empresas se muestra una disposición abierta a las ideas, propuestas e iniciativas de los trabajadores, pero no a que estos puedan contar con la suficiente autonomía y capacitación para que sus inquietudes no tengan que esperar por el análisis, evaluación y aprobación de sus superiores.

Ello indica que existe una leve descentralización en dichas empresas ya que el nivel de dominio que la gerencia y las directivas tienen sobre los problemas, y el grado de especialización que se tiene en las empresas en sus procesos operativos de la empresa, entre otros sub procesos los de: producción, administración, logística, mercadeo y ventas, atención al cliente, comunicación, seguridad, mantenimiento y modernización, etc.; no es claro preciso y suficiente, ya que las iniciativas de descentralización están en de los subordinados y no de quienes les dirigen.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Teniendo en cuenta que los grados de centralización y descentralización identificados en la toma de decisiones en las diferentes las estructuras organizacionales de las empresas constructoras Pyme analizadas, se ha pudo encontrar que mientras en la empresa Inversiones diago existe un importante pero aún precario nivel de descentralización, en construcciones barza se identifica un nivel de descentralización medianamente bajo pero en condiciones mal enfocadas, dado que el gerente como tal no refleja un espectro amplio de la necesidad de descentralizar la empresa ordenadamente.

Lo que permite indicar que en dichas empresas aún no existe una repartición de funciones y responsabilidades que evidencien un claro contexto en el cual los trabajadores muestren contar con la autonomía necesaria y eficiente para agilizar la toma de decisiones, a lo que se agrega que el personal no está profesional y técnicamente preparado para tomar decisiones que exigen mayor objetividad, juicio, racionalidad y responsabilidad para garantizar soluciones apropiadas y decisiones acertadas.

A pesar de ello se refleja una tendencia de quienes gerencian en estas dos empresas a estar abiertos a las iniciativas y propuestas de los trabajadores, pero no se interesan por enfocarse en repartir sistemáticamente la labor de solución de problemas y toma de decisiones, mientras se refleja una tendencia a la descentralización dado de forma espontánea por las incisivas y requerimientos de los trabajadores, en su necesidad de acelerar sus labores y lograr responder con la eficiencia esperada.

Ello permite encontrar que los trabajadores son conscientes de la necesidad de que se les lleve a un proceso de capacitación, delegación de mayores niveles de autonomía en sus labores.

Por otra parte la empresa lenguaje urbano cuenta con una subdivisión de las funciones, clara y elaborada, pero con una subdivisión de funciones que tiende a ser controlada por la gerencia dentro de un criterio poco abierto a las iniciativas de los trabajadores, mientras que a la vez tiende a funcionar dentro de una estructura vertical que recurre a la descentralización de las decisiones prácticamente cuando el mismo gerente no da abasto con la carga de trabajo que asume en su posición de mando, mostrándose autoritario y restando mejores niveles de eficiencia a los trabajadores.

Lo anterior indica que dicha empresa requiere de un proceso de descentralización que inicie por una labor de capacitación sobre el gerente, para que este aprenda a ejercer tácticas y procedimientos apropiados para promover abierta pero controladamente la autonomía para ceder poder de decisión sobre dicho trabajadores con completa claridad de las habilidades y competencias que sus subordinados tienen para cada una de las decisiones

que requieren ser solucionadas rápidamente en su propio entorno, sin que los resultados de las mismas afecten y por el contrario favorezcan la empresa.

Todo lo anterior permite encontrar que inversiones diago y construcciones barza a pesar de no contar con una apropiada descentralización de la toma de decisiones, estas tienden a aceptar y promover la diversidad y la autonomía para las decisiones en que estos identifican que dicho trabajadores se encuentra como suficientemente preparados para tomarlas de forma acertada, pero delegando responsabilidades a sus funciones dentro de un grado de limitación y control sobre los mismos para garantizar plena consistencia en sus procedimientos y en la información de la empresa, lo que constituye la base de las estrategias para descentralizar la toma de decisiones gerenciales en las empresas constructoras pyme.

Sin embargo teniendo en cuenta que actualmente la mayoría de los trabajadores encuestados de las empresas investigadas manifiestan no estar suficientemente preparados a nivel técnico y profesional, ni se consideran con los criterios apropiados y acertados para tomar decisiones de más alto nivel, a lo que se agrega que actualmente existe cierto grado de dificultad para para coordinar mantener muy bien coordinados, y una mediana habilidad para comunicarse, con una pronunciada tendencia a compartir iniciativas y tomándose la autonomía para solucionar los problemas que están al alcance de sus capacidades.

Lo anterior evidencia que la descentralización en dichas empresas está naciendo más por iniciativa de los trabajadores de mediano y bajo nivel que por parte de la gerencia, ya que actualmente con existe un proceso de identificación de los departamentos y cargos que muestran mayores competencias y habilidad para recibir mayores responsabilidades y nivel de autonomía y tampoco existe un proceso capacitación profesional para ello.

Todo lo cual permite encontrar a las tres empresas con fallas diversas y complejas, por la lentitud de las decisiones, que requieren aflorar de forma oportuna, lo que tiende a poner en riesgo la rentabilidad y sostenibilidad de dichas empresas, dado que el ambiente laboral por la falta de comunicación, coordinación y una apropiada y suficiente descentralización en las decisiones, se crean inconsistencias y falta de concordancia en los procesos de producción, diseño y evaluación de las problemáticas limitándose el logro oportuno de metas y objetivos de dichas empresas.

Ante esta realidad todas las empresas necesitan un proceso de descentralización desde el principio, es decir a partir de una labor de capacitación y concientización del mismo gerente y líder de cada empresa, de modo que este reciba un conjunto de conocimientos claros y precisos que le haga suficientemente capaz para ejercer liderazgo y capacidad de motivación sobre los trabajadores, para despertar sobre los mismos sentido de compromiso, y a partir de ello este se concentre en identificar el momento apropiado para ceder mayor nivel de responsabilidades a sus subordinados.

Pues con base en ello el gerente podrá planificar y liderar el proceso de descentralización y el impulso del previo proceso de profesionalización que sus trabajadores requieren, a lo que se suma el conjunto de los pasos necesarios que las empresas investigadas requieren seguir para implementar las apropiadas estrategias de descentralización en la toma de decisiones gerenciales en las empresas constructoras PYME, las cuales se dan a conocer dentro de un conjunto de métodos, metodologías y modelos identificados, en el siguiente orden:

Es conveniente y efectivo concentrarse en la promoción y aprovechamiento de todas las aptitudes, habilidades y competencias necesarias para tomar una eficiente, segura y exitosa decisión, para conocer las habilidades, competencias y nivel de compromiso de los trabajadores para ello; a partir de ello se deberá planificar un proceso paulatino de capacitación que permita fortalecer los conocimientos que harán a cada trabajador capaz de tomar decisiones más complejas de forma autónoma y eficiente; para seguidamente iniciar un proceso de descentralización cargo por cargo para asegurarse de que el nivel de autonomía y poder de decisiones que se les ha cedido aseguran un alto nivel de eficiencia y un alto grado de responsabilidad y compromiso.

En este orden de ideas se trata de procurar garantizar la estructuración ordenada de la información de la empresa y en otra agenda aparte la información de los procesos previo de capacitación y secuencial de descentralización; a la vez que se demanda de aprovechar al máximo: el conocimiento, la experiencia y capacidad de análisis de todos los trabajadores; y evaluar que estos tiendan a hacer diagnósticos con un alto nivel de juicio, exactitud, responsabilidad y alto grado de compromiso y el estar abiertos a las propuestas e iniciativas de los mismos, vincular a dicho proceso a los que muestran dichas habilidades.

Adicional a ello enseñarle con paciencia, motivación y liderazgo a quienes no cuentan con suficiente conocimiento, la experiencia y capacidad de análisis para tomar decisiones apropiadas, a fin de asegurar la práctica de estas competencias; mientras se hace un esfuerzo de comunicación claro y preciso con los que se les ha vinculado a los procesos de profesionalización y descentralización de funciones, para garantizar que estos muestren ser capaces de aprender a hacer prescripciones claras y acertadas en el curso de dichos procesos y después de ellos dentro de su aprendizaje práctico dentro de la empresa.

En este sentido se trata de garantizar el desarrollo paulatino, ordenado, coherente, concordante, objetivo y acertado proceso de descentralización, ya que ello permite identificar roles, habilidades y logros de los directivos y trabajadores de alto, mediano y bajo nivel de la empresa, para asegurar y corroborar que se haya dispuesto de medidas ajustadas y pertinentes para la empresa, de modo que se haya planificado como mínimo unos procesos de diagnóstico y evaluación de la situación de la empresa.

Lo que permitirá diseñar el proceso de descentralización de la empresa y planificarlo cronológicamente a partir de: subprocesos de delegación de autoridad estableciendo prioridades sobre puestos menos álgidos y delicados (según la capacidad de los trabajadores), hasta los roles más delicados y complejos a fin de hacer seguimiento de una entrega de autonomía para la toma de decisiones secuencialmente controlada y pausadamente entregada para asegurarse de que quiénes reciben la autoridad entiendan el nivel de responsabilidad, compromiso, liderazgo, lealtad, rigurosidad, racionalidad, juicio y autoridad que se les exige y asigna.

Todo lo anterior constituye lo que representa un modelo, que contribuye a la descentralización en la toma de decisiones gerenciales.

Seguidamente para ello se requiere identificar los mejores trabajadores para capacitarlos para el mayor y más leal y comprometido desempeño posible; a la vez que se demanda intensificar la promoción del liderazgo, el compromiso, el trabajo en equipo, el intercambio de ideas, el análisis de los problemas, la corrección de las deducciones entre compañeros, la atención respetuosa y abierta a las propuestas e iniciativas de los trabajadores, la comunicación acertada y precisa y coordinación constante acertada y pertinente al interior de la empresa.

Seguidamente hay que estar muy atento al transcurso de los procesos de: adquisición de habilidades y competencias que facilitan laborar dentro de un ambiente descentralizado, y profesionalización de los trabajadores, a fin de asegurarse de que estos mismos efectivamente haya asumido nivel de responsabilidad y compromiso que se les exige, y por lo tanto ello muestre el reflejo consistente de las competencias que se espera de los trabajadores que han pasado por el proceso de capacitación.

No obstante es ello lo que permite garantizar una segura transferencia – dentro de una labor de acompañamiento- de: la autoridad, las funciones, recursos, y grados de autonomía para la toma de decisiones, de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores (pero dentro de un grado de autonomía limitado y controlado); no obstante se trata de asegurar altos grados de capacidad y especialización para solucionar problemas que requieran soluciones cualitativas y cuantitativas, para la efectiva toma de decisiones oportunas, eficientes y acertadas.

Siendo los tres párrafos anteriores los que representan la metodología acertada que permita implementar dicho modelo de una forma apropiada para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales.

Ahora bien para mantener un completo control sobre todo ello se requiere de asignar límites de autoridad sobre los trabajadores a quienes se les delegue autonomía para ejecutar sus procesos de decisión, y enfocarse en delegar responsabilidades muy específicas y puntuales de acuerdo al nivel de autonomía de decisión que se les delegue a los trabajadores; lo cual se deje

hacer dentro de un métrico paulatino dentro del proceso de descentralización, para asegurar la modernización y sistematización de la empresa para garantizar de que se les haya cedido niveles de autonomía de una forma sistemática y más segura, de modo que las TIC les favorezca en procesos acertados control y de retroalimentación sobre los trabajadores.

Lo anterior como se caracteriza constituye un método que facilita implementar una metodología acertada que permite implementar un modelo apropiado para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales.

Todo lo anterior ha permitido identificar y proponer cuales métodos, metodologías y modelos utilizados, son aplicables según los grados de centralización detectados en las empresas constructoras pymes.

5. CONCLUSIONES.

En conclusión las empresas identificadas no muestran un esfuerzo decidido por descentralizar la toma de decisiones en la empresa, pues quienes las gerencian, conociendo que muchas de las decisiones requieren de complejos procesos de análisis cualitativos y cuantitativos frente a los cuales la gran mayoría de los trabajadores no están preparados. A lo que se suma que a pesar de reflejarse fallas diversas y complejas, por la lentitud de las decisiones se requiere de un proceso de descentralización en dichas empresas del mayor nivel de rigurosidad y sistematización posible.

Para lo cual se encontró que principalmente se demanda de iniciar un proceso paulatino, ordenado, coherente, concordante, objetivo y acertado de descentralización en la toma de decisiones en la empresa, ya que ello permite identificar roles, habilidades y logros de los directivos y trabajadores de alto, mediano y bajo nivel de la empresa, para planificar un proceso de diagnóstico y evaluación de la situación de la empresa que permite diseñar un plan estratégico de descentralización según los roles que demandan con mayor urgencia dicho proceso de previa profesionalización y secuencial descentralización a la vez que identificar el grado de responsabilidad y compromiso de los trabajadores como las habilidades y competencias con que cuenta para tomar decisiones objetivas y acertadas.

Pues ello es lo que le permitirá al gerente iniciar un proceso de liderazgo y motivación sobre los trabajadores para aumentar el nivel compromiso y número de aptitudes que tienen los mismos para tomar decisiones de forma autónoma, no obstante ello le permitirá al mismo conocer el grado de objetividad, juicio y responsabilidad de los mismos para definir que limitaciones se les impondrá inicialmente hasta que estos muestren el nivel más alto deseado para hacer análisis de problemas muy precisos y ordenados y en efecto puedan tomar decisiones oportunas y acertadas ante cada uno de los casos que se presentan en su entorno inmediato.

A ello se agrega que se encontró que de acuerdo a este modelo se podrá entregar de forma pausada la autonomía que se pretende para la toma de decisiones, ejerciendo una labor que permita ejercer control sobre las limitaciones y responsabilidades que se les imponen como el compromiso y resultados que se exige sobre estos. Sumado a ello se debe mantener una atención respetuosa y abierta a las propuestas e iniciativas de los trabajadores, la comunicación acertada, precisa y pertinente, y coordinación constante al interior de la empresa.

Finalmente a partir de dicha metodología, se podrá identificar los límites que se requiere imponer sobre los trabajadores a quienes se les delegue autonomía según la capacidad de análisis objetivo de problemas y la capacidad de decisión de los mismos, y definir en qué grado se les irá disminuyendo el nivel de limitación considerada como necesaria y apropiada sobre los mismos en la medida que se estos desarrollen mejores habilidades y competencias para ello;

lo cual requiere de concentrarse en un proceso métrico y paulatino sobre el proceso de descentralización de decisiones que se va dando en cada trabajador, para asegurar que se les haya cedido niveles de autonomía de una forma sistemática y más segura, lo cual se constituye el método apropiado para tener en cuenta durante todo el proceso de seguimiento de los procesos previo de profesionalización y paulatino de descentralización de decisiones en la empresa.

En este orden de ideas los anteriores párrafos analizados constituyen los modelo, metodología y método, acertados para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en las empresas constructoras pymes, ya que representan tres etapas diferentes que se ajustan a lo más prudente, ordenado e indicado que son: iniciar con un proceso de profesionalización planificado a partir de una búsqueda de oportunidades para tomar una decisión en cada cargo laboral; continuar con una la búsqueda de posibles cursos de acción, y a partir de ello elegir los cursos de acción a implementar sobre cada trabajador en su rol, ello según sus competencias y habilidades para solucionar problemas y tomar decisiones acertadas; para finalizar con la consolidación de los procesos de delegación de autonomía y responsabilidades, y corroboración de que los trabajadores se muestren la objetividad y alto nivel de juicio para el análisis y solución de problemas y toma de decisiones acertadas.

BIBLIOGRAFIA

ALICIA Sulbaran Carmen, Mejía María Elena, Martínez Eliana, Carrizo Karina. TÉCNICAS DE DECISIONES. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: http://calelmakair2.blogspot.com.co/2007/11/trabajo-de-toma-de-decisiones_6022.html . Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”. 2007.

APARICIO CHUECA, María, et al. Descentralización y diseño organizativo de los hospitales catalanes de la " Xarxa Hospitalaria d'Utilització Pública". Propuesta de un índice de medición de descentralización global. [En línea]. [Citado 19 de enero de 2016]. Disponible en: internet: http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/1489/PAC_TESIS.pdf?sequence=1 2002. Barcelona. Universidad de Barcelona.

Barrera Maria Emilia. Técnicas para la toma de decisiones. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://www.gestiopolis.com/tecnicas-para-la-toma-de-decisiones/>. Gestiopolis. 2016.

C. Larrosa. Juan M. Capítulo 4. Sistemas y métodos administrativos. Las Organizaciones y su Organizaciones y su Arquitectura. [En línea]. [Citado 19 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://syma-utn.tripod.com/syma.capitulo4arq3prep3x1.pdf> . Universidad Tecnológica Nacional. 2016.

Camacol. Construcción se consolida como motor de la economía. [En línea]. [Citado 2 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://camacol.co/noticias/construcci%C3%B3n-se-consolida-como-motor-de-la-econom%C3%ADa> . Bogotá. D.C. DANE. 2015.

Carrete Lluvia. Centralización, descentralización y autoridad. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://itssmoeg.blogspot.com.co/2012/02/centralizacion-descentralizacion-y.html> . Estrategias Gerenciales. 2012.

Construcciones barza. Organigramas de la empresa. Bogotá. D.C. 2016.

Barrera Maria Emilia. Técnicas para la toma de decisiones. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://www.gestiopolis.com/tecnicas-para-la-toma-de-decisiones/>. Gestiopolis. 2016.

Durán Juvé. La dirección y el control estratégico. Su aplicación en los Recursos Humanos. Implementación de la estrategia. Capítulo 4. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/6/Implementaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20\(Parte%20cuarta\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/6/Implementaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20(Parte%20cuarta).pdf) .1999.

Epitome. Es el resumen o sumario de una obra extensa, que describe lo fundamental o lo más importante. DRAE. Consultado el 10 de septiembre de 2012.

Espinoza Viguera Natalia. Diseño y puesta en marcha de un plan de mejoramiento de la gestión de una pyme en el rubro de la construcción. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/espinoza_nv/sources/espinoza_nv.pdf. Santiago de Chile. Universidad de Chile. Facultad de ciencias físicas y matemáticas. 2008.

FAYOL, Henri. General and industrial management. London, Pitman, 1949. Disponible En: [En línea]. [Citado 19 de enero de 2016]. Disponible en: internet: http://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management_es.html . 2016.

FRANCO Contreras Bañol Linares, Guillermo Patricia Juan, Pedraza Báez, Enrique Eduardo. Diagnóstico y evaluación de la situación económica y financiera de ASPROACOL S.A. [En línea]. [Citado 10 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis138.pdf>. Bogotá. D. C. 2008.

GARCÍA Gómez María Concepción, MONTORO Sánchez María Ángeles. El efecto de la centralización/descentralización de una organización sobre su nivel de conflicto: un análisis teórico. Cuadernos de Estudios Empresariales. [En línea]. Ed. 8. [Citado 10 de agosto de 2015]. Disponible en internet: revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/.../10293 . Universidad Complutense de Madrid. 2016.

GARCIA María, MONTORO María. El efecto de la centralización/descentralización de una organización sobre su nivel de conflicto: un análisis teórico. Cuadernos de Estudios Empresariales. Número 8. [En línea]. [Citado 19 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE9898110149A/10293> . Universidad Complutense de Madrid. Madrid. 1998.

GOLDRAT, ELiyahu. La meta. Madrid: Días de Santos. 1993.

HALL, Richard H. Estructuras, procesos y resultados. México. PHI, 1996.

HERBERT, Simón. Citado por: HANSSON Sven. Decision Theory. [En línea]. [Citado 14 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://people.kth.se/~soh/decisiontheory.pdf> . Department of Philosophy and the History of Technology Royal Institute of Technology. Stockholm. 1994.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, y Baptista Lucio Pilar. *Metología de la Investigación*. Ed. Nro. 5. Editorial MC Graw Hill. México. 2010.

IDARRAGA Marín Diego Armando. *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*. *Estudios Gerenciales*. Vol. 28. No 123. [En línea]. [Citado 16 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf>. Bogotá. D.C. 2012.

IDARRAGA Marín Diego Armando. *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*. [En línea]. [Citado 16 de enero de 2016]. Disponible en: internet: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1207/HTML. Bogotá. D.C. 2012.

Inversiones diago. *Organigramas de la empresa*. Bogotá. D.C. 2015.

Joseph Chris. *Las ventajas de una estructura organizativa descentralizada*. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-de-una-estructura-organizativa-descentralizada-4203.html>. Houston. Ed. La Voz. 2016.

KHAN, Shoaib. *Estructura organizacional centralizada y descentralizada*. En: *Ehow en español*. [En línea]. [Citado 10 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://www.ehowenespanol.com/estructura-organizacionalonline-centralizada-descentralizada-sobre_164934/. Santa Mónica. 2016.

Las Técnicas de planeación. Centralización y descentralización. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://kary-lastecnicasdeplanear.blogspot.com.co/>. México. 2010.

LEFCOVICH, Mauricio. *Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos*. En: *Degerencia.com* [En línea]. [Citado 2 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://www.degerencia.com/articulo/las_pequeñas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos. 2004.

Lenguaje urbano. *Estructura organizacional de la empresa*. Bogotá. D.C. 2015.

Martínez Esperanza Andrés Felipe. *Propuesta de un modelo administrativo para empresas construcción en Santander*. [En línea]. [Citado 10 de enero de 2016]. Disponible en internet: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/1908/2/126192.pdf>. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Ingeniería Civil. 2008.

OFCC. *TRES DISEÑOS Y TRES ESTRUCTURACIONES ORGANIZACIONALES*. Capítulo 3. *Estructura organizacional de las organizaciones financieras cooperativas colombianas*. [En línea]. [Citado 12 de

enero de 2016]. Disponible en: internet: http://www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS_derivate_00000001836/06_CapituloTR ES.pdf?host . Bogotá. D.C. 2006.

OSBORNE David y GAEBLER Ted. La reinención del gobierno. Capítulo 9: “El gobierno descentralizado”. Barcelona. Paidós. 1995.

Pomar Fernández Silvia, Ramírez Alcántara Hilda Teresa, Rendón Trejo Araceli. La toma de decisiones con orientación estratégica en una pyme del sector metalmecánico. “La Administración y la Responsabilidad Social Empresarial”. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/03_22_Toma_de_Decisiones.pdf . México D. F. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. 2013.

Psicólogos Internos Residentes PIR. Psicología Social y de las Organizaciones: Las estructuras organizacionales. Centralización del poder y toma de decisiones en la organización. 2014

Psicólogos internos residentes (2014). [En línea]. [Citado 2 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <<http://www.psicologia-online.com/pir/centralizacion-del-poder-y-toma-de-decisiones.html>>.

Revista Emprende. Las tomas de decisiones en Pyme y Empresas familiares. [En línea]. [Citado 2 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.revistaemprende.cl/las-tomas-de-decisiones-en-pyme-y-empresas-familiares/>. 2014.

RÍOS, Manuel Fernández; SÁNCHEZ, José C.; MUÑOZ, Ramón Rico. Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. Vol. 13. No. 1. [En línea]. [Citado 16 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://www.psicothema.com/pdf/410.pdf> . Madrid. Psicothema. Universidad Autónoma de Madrid y Universidad de Salamanca. 2001.

ROBBINS, Stephens. Comportamiento organizacional. [En línea]. Ed. 13. [Citado 10 de agosto de 2015]. Disponible en internet: https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf . México. Ed. Prentice hall. 1999.

RUBIO Claudia. Gestión estratégica organizacional aplicada a las pymes constructoras en Colombia. [En línea]. [Citado 3 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2845/RubioClaudia2012.pdf?sequence=3> España: Madrid. 2012.

Stoner, Freeman, & Gilbert. citado por: BAEZ Navarrete Francisco Ernesto. La Toma de Decisiones en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de Jalisco: un proceso de cambio basado en su Cultura Organizacional. [en línea]. [Citado

14 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://digital.univa.mx/cii/difcon/la-toma-de-decisiones-en-la-mipymes-1.pdf>. Universidad del Valle de Atemajac. 2011.

Valdés Herrera Clemente. Delegación, descentralización y centralización. [En línea]. [Citado 12 de enero de 2016]. Disponible en: internet: <http://www.gestiopolis.com/delegacion-descentralizacion-centralizacion/>. Gestipolis. 2016.