

**FACTORES RELEVANTES DENTRO DEL PROCESO DE LA TOMA DE
DECISIONES QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA
EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA. DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE
PASTO.
PERIODO 2012 - 2013**

SARAH DEL MAR SANSÓN TORRES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**FACTORES RELEVANTES DENTRO DEL PROCESO DE LA TOMA DE
DECISIONES QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA
EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA. DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE
PASTO.
PERIODO 2012 - 2013**

SARAH DEL MAR SANSÓN TORRES

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
Doctor JOSE LUIS BENAVIDES PASSOS
Mg. Administración de las Organizaciones**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2013

RESUMEN

Las empresas requieren modelos gerenciales orientados por la alta gerencia que les permitan enfrentar situaciones diversas a través de un sistema de toma de decisiones, dirigido a asumir competitivamente las innovaciones, oportunidades y amenazas del entorno, involucrando a su personal de una manera óptima y entusiasta para alcanzar los objetivos organizacionales, siendo éste el reto para las PYMES porque en este tipo de empresas existe una gran debilidad al momento de decidir sobre su direccionamiento para hacer frente a los acelerados cambios tecnológicos, a los mercados cada vez más globales y competitivos, a las exigentes normas de calidad y regulaciones ambientales.

ABSTRACT

Businesses require management models targeted senior management to enable them cope with various situations through a system of decision-making, led to competitively take innovations, opportunities and threats in the environment, involving personal and enthusiastic optimal way to achieve organizational objectives, and this is the challenge for SMEs because these businesses there is great weakness when deciding on your address to address rapid technological change, the increasingly global and competitive markets, the stringent quality standards and environmental regulations

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1 TEMA.....	14
1.2 TÍTULO.....	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
3. OBJETIVOS.....	22
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. JUSTIFICACIÓN.....	23
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
5.1 TIPO DE ESTUDIO	25
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	26
5.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
5.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	27
5.4.1 Fuentes primarias.....	27
5.4.2 Fuentes secundarias.	27
5.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	28
6. MARCO DE REFERENCIA	29
6.2 MARCO LEGAL.....	32
6.3 MARCO TEORICO	35
6.3.1. La toma de decisiones.....	36
6.3.1.1. Historia de la toma de decisiones.	37
6.3.1.3. Detectar problemas y oportunidades.	39
6.3.1.4. Naturaleza de la toma de decisiones gerenciales.....	44
6.3.1.4.1 Decisiones programadas y no programadas.	44
6.3.1.5. Condiciones que inciden en las decisiones.	46

6.3.1.5.1	Certidumbre, riesgo e incertidumbre.....	46
6.3.1.6.	El proceso de la toma de decisiones.	48
6.3.1.7.	Planificación de la toma de decisiones.	49
6.3.1.8.	Modelos para la toma de decisiones.	52
6.3.1.8.1.	Modelo racional.	53
6.3.1.8.2	Modelo de los cubos de basura.	60
6.3.1.8.3	Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret.	61
6.3.1.8.4	Modelo Prospectivo.	61
6.3.1.9.	La toma de decisiones y la administración del capital de trabajo	62
6.3.1.9.1	Funciones gerenciales.....	63
6.3.1.9.2.	Funciones decisorias del directivo.	72
6.3.1.9.3.	Estilos directivos para la toma de decisiones.	74
6.3.1.10.	Definición de capital de trabajo.....	77
6.3.1.11.	Gestión del capital de trabajo.	80
6.4.	MARCO CONCEPTUAL	81
7.	CAPITULO I.....	84
7.1.	PROCESO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA.	99
7.2.	PLANIFICACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA.....	104
7.3	TIPOS DE DECISIONES QUE SE TOMAN EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA.	106
7.4.	MODELO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA.....	107
8.	CAPITULO II. LAS CATEGORÍAS DE MAYOR INCIDENCIA DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y EL GRADO DE INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ADECUADA DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	109
8.1.	CATEGORÍA 1. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	109
8.2.	CATEGORIA 2. TRABAJO EN EQUIPO	112
8.3.	CATEGORÍA 3. ESTILO DE LIDERAZGO	115
8.4.	CATEGORÍA 4. LOS RIESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	116

9.	CAPITULO III._PROPUESTA ESTRATEGICA DE ACCIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES QUE PERMITAN UN ADECUADO PROCESO EN EL MANEJO DE CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESASEGURIDAD DEL SUR LTDA.	119
	CONCLUSIONES.....	127
	RECOMENDACIONES	130
	BIBLIOGRAFÍA.....	132
	ANEXOS	133

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Estado de Cambios en la situación Patrimonial. SEGURIDAD Del Sur Ltda. 2012.	97
Cuadro 2. Estado de Resultados SEGURIDAD del Sur Ltda. 2012 – 2011	98
Cuadro 3. Ingresos Operacionales SEGURIDAD del Sur Ltda., 2012.....	103

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. El continuo de las condiciones para tomar decisiones	47
Figura 2. Enfoque Para Selección De Una Alternativa	58
Figura 3. El proceso racional para la toma de decisiones	120
Figura 4. Evaluar Las Alternativas.....	124

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO 1.....	134
--------------	-----

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones constantemente deben enfrentarse a situaciones sobre las cuales es preciso determinar un camino de acción, puesto que muchas veces está en juego su funcionamiento y estabilidad, poniendo en grave riesgo su existencia y el logro del objetivo general que es crear un valor económico, una responsabilidad que recae directamente en la Alta Gerencia, ya que de su asertividad para tomar decisiones dependerá la evaluación de su gestión.

Mediante un adecuado proceso de toma de decisiones, que implica identificar alternativas, analizarlas y evaluarlas se busca orientar a la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA. de tal manera que dirija sus acciones a un manejo adecuado del capital de trabajo, que finalmente se refleje en la elección de las mejores opciones para la administración del efectivo e inventarios, la determinación de políticas claras de crédito y la identificación de las necesidades de financiamiento.

El presente trabajo parte de la situación actual de la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., en cuanto al proceso que sigue en la toma de decisiones enfocadas al capital de trabajo, basándose en el estudio "Análisis de los factores que inciden en el manejo del capital de trabajo en la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., de la Ciudad de San Juan de Pasto. Período 2009-2011" y en la entrevista realizada al Gerente General de la misma, para posteriormente presentar una propuesta con la que se pretende contribuir a la toma de decisiones más informadas, sustentadas, rápidas y organizadas, utilizando un proceso eficiente, sencillo, práctico que beneficiará a la organización.

1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Factores de incidencia en la toma de decisiones para un adecuado manejo del capital de trabajo.

1.2 TÍTULO

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES RELEVANTES QUE INCIDEN EN LA TOMA DE DECISIONES PARA UN ADECUADO MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA. DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Falta de un proceso adecuado en la toma de decisiones para el manejo del capital de trabajo en la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., de la ciudad de San Juan de Pasto.

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente se conoce que la principal función del gerente o administrador se encuentra asociada al crecimiento y generación de riqueza en la empresa. Esta función implica que el dirigente tome decisiones acertadas que permitan el incremento de la rentabilidad y beneficios económicos, éstas deben estar relacionadas con la planificación de las actividades, la realización de nuevas inversiones y la selección de fuentes de financiamiento requeridas. Este proceso es exitoso en la medida que se haga uso de todo los recursos que tenga la empresa para la consecución de los objetivos.

El proceso de toma decisiones es uno de los factores principales para toda organización empresarial, el cual debe estar basado en una adecuada información administrativa. En las organizaciones está ligada a la actividad gerencial, como un proceso que implica identificar y elegir entre varias alternativas, un curso de acción para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad, lo cual influirá en los resultados de la gestión del gerente, de ahí la importancia que busque la mayor asertividad, minimizando riesgos y recursos, que garanticen el éxito de su elección.

En toda empresa, de cualquier tipo, sean comerciales, sociales, industriales o instituciones privadas, públicas o gubernamentales, la gerencia o la parte administrativa cuentan con datos financieros suministrados por el área contable y financiera, los cuales se pueden considerar como el mejor sistema de información

y el más confiable, constituyéndose en la clave para la toma de decisiones empresariales y en una ventaja competitiva. Las decisiones financieras tienen importancia trascendental para el mundo empresarial, porque debido a la calidad de las decisiones, más que a los factores externos, depende el éxito o fracaso de una empresa. Esto quiere decir que el gerente no solamente va asignar los recursos para las inversiones, también determina los medios que la empresa ha de utilizar para el financiamiento de éstas.

Mundialmente las organizaciones generan y aportan importantes cambios económicos, sociales y ambientales a la sociedad, provocados por la unión de un grupo de personas, que buscan alcanzar objetivos y metas definidas, bajo un liderazgo que entre sus diversos roles asume la responsabilidad de tomar decisiones acertadas para garantizar el éxito de su estructura organizacional, reconociendo eficazmente los problemas, tanto como las oportunidades; sin embargo, no siempre se perciben fácilmente, por causas como una indebida asociación de los hechos pasados o presentes, no contar con instrumentos verídicos y confiables, una falsa expectativa de los sucesos, información errada, etc., que puede causar graves perjuicios económicos, organizacionales o incluso que desaparezcan del mercado.

Partiendo del análisis de los factores que inciden en el manejo del capital de trabajo en empresas prestadoras de servicios de la ciudad de Pasto, se encuentra que en Colombia las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen la principal fuente de generación de empleo, son parte fundamental del sistema económico, estimulan la economía y tienen una gran responsabilidad social al intervenir en la disminución de la situación de pobreza, subempleo y desempleo.

Permanentemente se enfrentan a diferentes desafíos para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo que les exige ser flexibles, que se adapten con facilidad a los cambios, que apliquen las herramientas y los métodos que

requieran, para hacer menos incierto su presente y que se proyecte con mayor seguridad a un futuro en el que consoliden el desarrollo de sus negocios.

Sin embargo, en el contexto nacional y específicamente en el regional, las PYMES presentan graves debilidades, ya que en su mayoría no cuentan con un área financiera o no está debidamente organizadas para orientar su accionar dentro de un plan estructurado que les garantice estabilidad y crecimiento, para realizar un análisis del desempeño en un determinado período y proyectarlo a corto, mediano o largo plazo.

Dependiendo del tamaño de la empresa, la función financiera la ejerce el departamento de contabilidad o el propietario, desconociendo así la indiscutible importancia de contar con un área específicamente destinada a maximizar el valor de la empresa, teniendo en cuenta los fenómenos económicos, políticos, sociales, tecnológicos que la puedan afectar, para así brindar la información que permita contar con una herramienta de planeación para medir y evaluar el impacto de las decisiones administrativas y financieras.

A nivel nacional y específicamente en la ciudad de San Juan de Pasto, las empresas deben redefinir las tradicionales prácticas gerenciales que se han enfocado en constituir y dirigir sus negocios con el único fin de cubrir las necesidades de sus propietarios, limitando sus posibilidades para abrirse a nuevos campos o posicionarse y crecer en el mercado actual, en donde deben enfrentarse a diferentes situaciones derivadas de factores como la competencia desleal, las políticas gubernamentales, el ingreso de nuevos competidores, etc., que representan un panorama incierto y en donde es vital contar con las herramientas e instrumentos necesarios para minimizar los riesgos y errores al momento de decidir.

Para la administración financiera el capital de trabajo es uno de los aspectos vitales y de mayor importancia en una empresa, porque con esto puede mantener su solvencia o que se vea forzada a declararse en quiebra, por tanto la toma de decisiones en la administración financiera es de gran relevancia no solo para grandes empresas sino también para las PYMES y MYPYMES, dentro de las cuales existe un factor muy importante en este proceso decisorio el cual es el capital de trabajo; este se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes: el efectivo, los valores negociables, las cuentas por cobrar y los inventarios.

Por su parte, la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA. de la Ciudad de Pasto, no cuenta como tal, con un área dedicada a la administración financiera, esta situación se refleja en la falta de una estrategia financiera que le permita alcanzar metas encaminadas a obtener mayor rentabilidad, mejores flujos de caja y creación de valor. La generación de valor de la empresa se logra, entre otras cosas, a partir de la gestión financiera del capital de trabajo, tal como lo refiere Alexy Amanda Paz en su trabajo de grado *Análisis de los factores que inciden en el manejo de capital de trabajo en la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA. de la Ciudad de San Juan de Pasto periodo 2009-2011*, considerando, además, que la empresa en mención no hace un manejo adecuado del dinero y en la toma de decisiones no se tiene en cuenta el aspecto financiero como algo primordial. Es importante resaltar que casi todas las decisiones que se toman en el contexto empresarial tienen un efecto directo o indirecto, a corto y/o a largo plazo, sobre los recursos financieros.

Esta circunstancia puede afectar a futuro el desarrollo y sostenibilidad de la empresa, puesto que sin lugar a dudas la información financiera representa un importante instrumento para los directivos al momento de tomar decisiones, en la medida que conlleva a la minimización de errores en un alto porcentaje, si se cuenta con datos precisos, reduciendo los riesgos que se producen por

actuaciones basadas en la intuición o la improvisación. Un adecuado manejo del capital de trabajo reflejará acertadas decisiones al momento de determinar acciones a seguir sobre inversiones, necesidad de financiación externa, recuperación de cartera, flujo de caja, que le permitan a SEGURIDAD DEL SUR LTDA. S.A. enfrentarse a situaciones difíciles sin correr el peligro de un desequilibrio económico.

Para alcanzar un óptimo manejo del capital de trabajo, se hace indispensable contar con un área financiera que reporte y permita evaluar de manera oportuna toda la información contable, constituyéndose en un apoyo para las decisiones gerenciales, que fortalezcan interna y externamente a esta empresa. Debe ser prioritario modificar los parámetros bajo los cuales se decida sobre aspectos fundamentales en el direccionamiento de SEGURIDAD DEL SUR LTDA., ajustándose a nuevos esquemas que incluyan la información financiera como un factor primordial, que conjuntamente con la implementación de un eficiente proceso administrativo impulse el crecimiento y fortalecimiento de esta organización.

En el caso de SEGURIDAD DEL SUR LTDA., es claro que no realiza un manejo adecuado del dinero y en la toma de decisiones que se hace en el ámbito empresarial, no tiene en cuenta el aspecto financiero como algo primordial para conocer claramente las condiciones generales de la empresa, medir los resultados de la administración, tomar los correctivos necesarios para ajustar el desempeño acorde a los criterios o expectativas de las directivas, detectar los riesgos que enfrentan sus propietarios, entre otros.

Además no se encontró dentro de la documentación investigada, los procedimientos, manuales o políticas de la empresa a estudiar, SEGURIDAD DEL SUR LTDA. de la ciudad de San Juan de Pasto, en la que se encuentre establecida las diferentes disposiciones para la administración financiera, ni para

la administración del capital de trabajo. Por lo tanto, se concluye que la empresa no cuenta con un soporte normativo interno, para desarrollar las actividades que de forma cotidiana se deben ejecutar. Al realizar el análisis del capital de trabajo, se observa que éste no se encuentra afectado por la operación de la empresa, permitiendo que se libere caja, que cumpla con sus compromisos y que no se requiera inversión en capital de trabajo o una financiación adicional.

En la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., para la toma de decisiones en la gestión del capital de trabajo, la última palabra la tiene el Gerente General, no obstante su labor administrativa permite la recuperación del capital de trabajo, que haya generación interna de fondos y que tenga eficiencia en el manejo de recursos; a pesar de su buen desempeño, se detecta la falta de aplicación del proceso de toma de decisiones y el desconocimiento de los factores relevantes en la planeación estratégica que puede llevar a la empresa a un mayor éxito.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que inciden en la toma de decisiones para un adecuado manejo del capital de trabajo, en la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA. de la Ciudad de San Juan de Pasto?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el estado actual del proceso de toma de decisiones de la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., de la ciudad de San Juan de Pasto, en función del capital de trabajo?

¿Cuáles son y cómo se administran las categorías que mayor incidencia tienen en el proceso de la toma de decisiones, en función del manejo del capital de trabajo,

para la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA. de la ciudad de San Juan de Pasto?

¿Cuál sería la mejor estrategia de acción para la toma de decisiones que permitan un adecuado proceso en el manejo de capital de trabajo en la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., de la ciudad de San Juan de Pasto?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores que inciden en la toma de decisiones, para un adecuado manejo del capital de trabajo, en la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA. de la ciudad de San Juan de Pasto.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el proceso actual de la toma de decisiones en la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA. de la ciudad de San Juan de Pasto, en función del capital de trabajo.
- Identificar cuáles son las categorías de mayor incidencia del proceso de toma de decisiones y el grado de influencia en la administración adecuada del capital de trabajo en la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Plantear una estrategia de acción para la toma de decisiones, que permita un adecuado proceso en el manejo del capital de trabajo en la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., de la ciudad de San Juan de Pasto.

4. JUSTIFICACIÓN

Las empresas requieren modelos gerenciales orientados por la alta gerencia que les permitan enfrentar situaciones diversas a través de un sistema de toma de decisiones, dirigido a asumir competitivamente las innovaciones, oportunidades y amenazas del entorno, involucrando a su personal de una manera óptima y entusiasta para alcanzar los objetivos organizacionales, siendo éste el reto para las PYMES porque en este tipo de empresas existe una gran debilidad al momento de decidir sobre su direccionamiento para hacer frente a los acelerados cambios tecnológicos, a los mercados cada vez más globales y competitivos, a las exigentes normas de calidad y regulaciones ambientales.

Las PYMES requieren aplicar modelos verdaderamente funcionales enfocados en un adecuado proceso administrativo, partiendo de una planeación proyectada a mediano y largo plazo que busca mantener el equilibrio en todas las áreas de la empresa, para lo cual necesitan contar con un sistema de información confiable y oportuno que reducirá la incertidumbre en la toma de decisiones financieras, operativas y administrativas. Un instrumento fundamental que favorece en este proceso es la información financiera, que de ser bien interpretada, será la base para decidir con la mayor posibilidad de reducir riesgos y perjuicios para las empresas.

Desde esta perspectiva se considera importante esta investigación, puesto que tiene como finalidad determinar los factores que inciden en la toma de decisiones para un manejo adecuado del capital de trabajo en la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., que se evidencie en la elección de alternativas apropiadas para la administración del efectivo e inventarios, establecimiento de políticas de crédito que estimulen a los clientes e incrementen las ventas y la identificación de las necesidades de financiamiento.

El estudio “Análisis de los factores que inciden en el manejo del capital de trabajo en la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA. de la Ciudad de San Juan de Pasto” se utilizó como base para este trabajo, puesto que enfatiza en la deficiencia al planificar adecuadamente los rubros que conforman el capital de trabajo y la falta de evaluación que les permita proyectar sus necesidades y sus recursos de corto plazo a través de un método integral que involucre todas las áreas.

En consecuencia, este estudio se justifica porque responde a una necesidad real y manifiesta de la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., en el sentido específico de mejorar la gestión administrativa; en cuanto se involucre el aspecto financiero en la toma de decisiones para lograr el eficiente manejo de los recursos, que generen los resultados económicos y organizacionales deseados, enfocados en reducir los riesgos y acrecentar los niveles de crecimiento y rendimiento.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 TIPO DE ESTUDIO

De conformidad con los objetivos planteados se define que el tipo de estudio de la investigación es descriptivo porque “se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos, componentes y su interrelación” (Méndez, 1988; p. 89), es decir, permitirá reconocer las características que se presentan en el actual sistema de toma de decisiones de la empresa objeto de estudio, determinar los factores de incidencia en el proceso que conduce a una toma de decisión y los hechos que lo componen.

Se plantea como propósito identificar elementos y características del sistema de toma de decisiones que permita realizar una caracterización de las situaciones en las cuales la empresa se enfrenta a distintas alternativas, con el fin de decidir acerca de sus mejores opciones para sus proyectos y en esta investigación más específicamente la incidencia en el tema de capital de trabajo. Por tanto, se podrá orientar la realidad de la empresa a través de una entrevista a nivel gerencial y revisión de la información disponible, fruto de la documentación sometida a un proceso de depuración, organización y análisis, permitiendo la identificación de formas de conducta y actitudes de las personas involucradas en el sistema de toma de decisiones, facilitando el establecimiento de los comportamientos concretos, ayudando a ratificar y comprobar las variables de la investigación, sus actividades, objetivos, procesos, procedimientos, políticas e identificar las relaciones existentes en el entorno organizacional relacionado con la toma de decisiones.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación parte del análisis de los fenómenos y situaciones actuales del sector empresarial en Colombia y particularmente en Pasto, de las teorías existentes y modelos teóricos aplicables para el manejo adecuado de capital de trabajo, los cuales van a ser confrontados posteriormente con la realidad. De acuerdo al objeto de la investigación, para alcanzar los propósitos se utilizará el método deductivo, el cual permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

5.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación proyecta determinar los aspectos específicos de la dinámica organizacional en cuanto al proceso de toma de decisiones con relación a hechos económicos relacionados con el capital de trabajo, mediante el enfoque cuantitativo, el cual utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población. Lo anterior se obtiene con la aplicación de técnicas interpretativas que llevan a comprender la incidencia de la toma de decisiones en relación al capital de trabajo en la empresa Energas S.A. ESP, se realizará un diagnóstico de la situación actual de la organización en función de la toma de decisiones y las prácticas financieras, que a su vez permitirá el establecimiento de tendencias, identificando las categorías de mayor incidencia en la toma de decisiones con relación al capital de trabajo para finalmente plantear una estrategia de acción.

5.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Para la ejecución y cumplimiento de los objetivos es necesario el compendio de información de tipo administrativa, contable y financiera de la empresa caso de estudio, así como también de la información suministrada mediante entrevista a nivel gerencial, con el fin de determinar cuáles son los comportamientos, actitudes y directrices que se tiene en el tema del Capital de Trabajo. Para establecer el estado actual de SEGURIDAD DEL SUR LTDA., las fuentes serán de tipo:

5.4.1 Fuentes primarias. Se obtiene cuando “la investigación propuesta depende de la información que el investigador debe recoger en forma directa.” (Méndez, 1988)

Para la presente investigación, la información primaria resultará de la entrevista a nivel gerencial, utilizando un cuestionario que permita recolectar información sobre el sistema de decisiones que se está llevando a cabo en la empresa.

5.4.2 Fuentes secundarias. “Las fuentes secundarias, se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.” (Méndez, Op. cit., p. 145).

En lo que respecta a la información secundaria se tomarán referencias bibliográficas, publicaciones y ediciones impresas, y en general toda información publicada en los diferentes medios que guarde estrecha relación con el tema central de estudio, como es la toma de decisiones, de igual manera se tendrá en cuenta la recopilación de los hechos asociados a la variable del capital de trabajo obtenida de la investigación realizada por Alexy Amanda Paz en su trabajo de

grado Análisis de los factores que inciden en el manejo de capital de trabajo en la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA. de la Ciudad de San Juan de Pasto periodo 2009-2011.

5.4.3 Instrumento de Recolección de Información. “Los métodos de recolección de datos, se pueden definir como: el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación”. (Méndez, Op. cit., p. 145). Para la presente investigación se definen como instrumentos de recolección de la información la entrevista y documentos bibliográficos, publicaciones, página web.

5.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se aplicarán entrevistas a las personas involucradas en la toma de decisiones, las cuales permitirán la triangulación junto con la revisión de documentos para constatar la validez de los hallazgos verificando con estas dos fuentes.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO CONTEXTUAL

a. Reseña Histórica

“La Empresa Seguridad del Sur Ltda., con Nit. 800.085.349-1 ubicada en la carrera 31B No. 20-47, del barrio Las Cuadras; nace en el año de 1990; inició con la obtención de la licencia de funcionamiento, proceso que duro tres años y a través de la Resolución No. 01166 de 18 de febrero de 1993 el MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL le autorizó prestar los servicios de vigilancia privada y transporte de valores, y es así como en el mes de mayo de 1993 inició labores”¹¹.

Para el año de 1998, solicitó la autorización a la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, entidad que hoy vigila las empresas de este sector, la licencia para la prestación de los servicios de vigilancia por medios tecnológicos, iniciando ese año con dicho servicio, el cual contempla el estudio y montaje de circuitos cerrados de televisión CCTV, el montaje y monitoreo de alarmas y el montaje de controles de acceso. Hoy la empresa cuenta con nueve equipos de apoyo y verificación durante las 24 horas del día, los eventos que dichas alarmas se reportan a la Central, además este equipo permite realizar servicios de acompañamiento a las aperturas y cierres de los establecimientos comerciales, garantizando su seguridad.

En 1999 la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada autorizó el inicio de la prestación de servicios de escolta a personas y mercancías, servicio que debido a la situación de inseguridad en las carreteras, tuvo un buen crecimiento gracias a la exigencia por parte de las compañías de seguros del acompañamiento a los vehículos de carga.

En Diciembre de 2003 ICONTEC e IQNet certificó a Seguridad del Sur Ltda., bajo la norma ISO-9001: 2000, en los servicios de VIGILANCIA FIJA Y MÓVIL CON

ARMA, TRANSPORTE DE VALORES, CENTRO DE EFECTIVO Y MONITOREO ELECTRÓNICO DE ALARMAS.

b. Direccionamiento Estratégico

Misión: Seguridad del Sur Ltda., es una empresa que ofrece servicio especializado de seguridad a personas y bienes bajo parámetros de calidad. Satisface las necesidades de los clientes, con personal calificado y la utilización de medio tecnológicos para generar confiabilidad económica y social.

Visión: Seguridad del Sur Ltda., será una empresa certificada, reconocida por su calidad en los lugares donde preste sus servicios, contará con una adecuada estructura organizacional, con personal calificado y con alto sentido de pertenencia. La tecnología utilizada generará confiabilidad en nuestros clientes, tendremos altos niveles de desempeño en gestión, rentabilidad y servicio.

c. Estructura organizacional

Área Directiva: Está conformada por la Junta Directiva, que comprende los socios y sus representantes.

Área administrativa: Conformada por la:

Gerencia: es donde se encuentra el direccionamiento de la Empresa. Está conformado por el Gerente, profesional de la Administración de Empresas con especialización en Finanzas, con amplia experiencia en la administración de grandes entidades.

Subgerencia: está en cabeza de un oficial retirado de la Policía Nacional, abogado, con especialización en Resolución de Conflictos. Cuenta con todas las funciones propias del Gerente y en su ausencia parcial o total, procede a hacer sus veces.

Dirección Administrativa: es el área encargada de implementar, coordinar, desarrollar, y dirigir todo el proceso administrativo de la empresa, está cargo de una Profesional de la contaduría Pública.

Dirección de Talento Humano: conformada por la Directora y dos asistentes. La Directora es profesional en Administración de empresas, con experiencia en el manejo de personal.

Contabilidad: es el soporte contable y de proyección de la Empresa. Está constituido por dos Contadores Públicos, uno como Jefe del Área y el otro como Auxiliar y dos Auxiliares Contables.

Sistemas: es el soporte principal para el montaje y seguimiento del servicio de sistemas electrónicos de seguridad. Está constituido por el Jefe de Sistemas, persona con una experiencia suficiente en el manejo de los medios tecnológicos; operadores tecnológicos capacitados constantemente según estándares internacionales de calidad y seguridad.

Calidad y Seguridad: vela porque el Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Seguridad se encuentre dinámico. Es el área encargada de velar porque los servicios que presta la Empresa cumplan con los más altos estándares de calidad y satisfacción para nuestros clientes.

Comercial: Área conformada por una fuerza de ventas capacitada en todo lo relacionado con servicio al cliente, que tiene como objetivo brindar la asesoría y orientación específica sobre los servicios que se ofrecen. Para conseguir este objetivo se realiza una labor previa de análisis en colaboración con el cliente, para definir qué aspectos de su negocio pueden ser mejorados mediante la prestación de nuestros servicios.

Área operativa: Esta área asocia los servicios de Vigilancia Privada, Escolta y monitoreo electrónico, como responsable de toda el Área Operativa en general, se encuentra un experto en seguridad, con 20 años de experiencia en el ramo y

excelente manejo de las estrategias necesarias para prestar estos servicios con seguridad y calidad. Como soporte fundamental de los servicios de Vigilancia y Escolta se encuentra un Asesor en Seguridad, debidamente autorizado por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

d. Portafolio

Servicios de vigilancia privada

6.2 MARCO LEGAL

El ordenamiento legal colombiano define a los servicios de vigilancia y seguridad privada, como aquellas actividades que “en forma remunerada o en beneficio de una organización pública o privada desarrollan las personas naturales o jurídicas, tendientes a prevenir o detener perturbaciones a la seguridad y tranquilidad individual en lo relacionado con la vida y los bienes propios o de terceros.” 12 “Además estos servicios deben dirigirse a la prevención y disminución de los riesgos que amenacen, la vida, la integridad personal, o el tranquilo ejercicio de los derechos legítimos sobre los bienes, de las personas que han solicitado su protección”13.

Entre las normas que actualmente se encuentran vigentes y que regulan los servicios de vigilancia y seguridad privada están:

Ley 61 de Agosto 12 de 1993

El congreso de la República de Colombia mediante la expedición de la Ley 61 de Agosto 12 de 1993, otorgó facultades extraordinarias al Presidente de la República, para reglamentar todo lo concerniente al Servicio de Vigilancia y Seguridad Privada; en virtud de lo anterior el Presidente de la República expidió el Decreto 356 de 1994, conocido como el Estatuto de Vigilancia y Seguridad, el cual rige todas las actividades relacionadas con este servicio.

Decreto Ley 356 de 1994 - Estatuto Nacional de vigilancia y seguridad privada

Este decreto tiene por objeto establecer el estatuto para la prestación por particulares de servicios de vigilancia y seguridad privada. En este Decreto se definen los campos de aplicación tales como: “Los servicios de vigilancia y seguridad privada con armas de fuego o con cualquier otro medio humano, animal, tecnológico o material, los servicios de transporte de valores, los servicios de vigilancia y seguridad de empresas u organizaciones empresariales, públicas o privadas, los servicios comunitarios de vigilancia y seguridad privada, los servicios de capacitación y entrenamiento en vigilancia y seguridad privada, los servicios de asesoría, consultoría e investigación en seguridad, la fabricación, instalación, comercialización y utilización de equipos para vigilancia y seguridad privada, la utilización de blindajes para vigilancia y seguridad privada”¹⁴.

Mediante este decreto se determinan también aspectos relacionados con los trámites necesarios para adquirir las licencias de funcionamiento o su renovación, el capital con que estas empresas debe contar, puesto que las empresas de vigilancia y seguridad privada se¹⁵ deben constituir con un capital social suscrito y pagado no inferior a seiscientos (600) salarios mínimos legales mensuales vigentes a la fecha de su constitución, se definen también los conceptos y requisitos para prestar servicios de asesoría, consultoría, investigación en seguridad o cualquier otro servicio similar relacionado con la vigilancia o la seguridad privada.

El Decreto 071 de 2002

El Decreto 071 de 2002, surge en vista de la necesidad de determinar las cuantías mínimas de patrimonio, puesto que se requiere asegurar la confianza de los usuarios en el servicio y propender a un crecimiento económico de la actividad en condiciones normales de competitividad, por tal razón el Ministerio de Defensa Nacional expiden mediante este decreto las cuantías mínimas de patrimonio que

deberán mantener y acreditar los servicios de vigilancia y seguridad privada ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, el mencionado Decreto establecen conceptos como la cobertura de la norma, la relación mínima de patrimonio, que equivale al 40% de sus activos, su composición, de tal manera que garantice el principio de proporcionalidad entre éste y el capital social suscrito y pagado para lo cual se establece un 20% como mínimo de capital del total del patrimonio, la presentación hasta más tardar el 30 de abril de cada año de los estados financieros consolidados a 31 de diciembre.

El Decreto 073 de 2002

Señala las tarifas mínimas aplicadas para los servicios de vigilancia y seguridad privada aplicadas a los servicios prestados durante 24 horas 30 días al mes, señalando su valor en 8.5 salarios mínimos legales mensuales más el 10% de (Administración y supervisión) para el servicio de vigilancia y el 7% para el servicio de vigilancia sin armas. Este Decreto 073 pretende garantizar el pago de ley a los trabajadores del sector, con todas sus prestaciones sociales. “Las últimas medidas adoptadas por la entidad, a través del Decreto 4950 de 2007, buscan concordar la tarifa a las reformas de carácter laboral que se han aprobado en los últimos cinco años”¹⁶.

Circular 007 de 2003

La Superintendencia posteriormente expidió la Circular 007 de 2003, con el fin de clarificar y determinar algunos parámetros que permiten efectuar el cálculo de la proporcionalidad de acuerdo a los requerimientos en cada caso en particular, de acuerdo al turno solicitado. Es pertinente tener en cuenta, el Impuesto al valor Agregado IVA que corresponde al 1,6%.

Por otra parte con el fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones del personal de los servicios de vigilancia y seguridad privada, se expide el I Decreto

4950 de 2007, con el fin de propender por la idoneidad en la prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada.

El Decreto 4950 de diciembre de 2007

Mediante este decreto se establece como tarifas mínimas para el cobro de la vigilancia y seguridad privada de 24 horas, 30 días al mes, las siguientes:

Empresas sin armas con medio humano: 8,8 SMLMV para cubrir los costos laborales, más un 8% sobre el monto calculado para cobijar gastos administrativos y de supervisión.

Empresas armadas con medio humano: 8,8 SMLMV para cubrir los costos laborales, más un 10% sobre el monto calculado para cobijar gastos administrativos y de supervisión.

Empresas sin armas con medio humano y canino: 8,8 SMLMV para cubrir los costos laborales, más un 11% sobre el monto calculado para cobijar gastos administrativos y de supervisión. Cuando se demanden otros servicios a los enunciados, éstos tendrán valores adicionales. La tarifa calculada está dada sobre la base de los costos directos que incluyen los factores salariales, de prestaciones, parafiscales, dotaciones e indirectos, que incluyen los gastos de administración y supervisión, impuestos y utilidades.

6.3 MARCO TEORICO

La economía globalizada en la que las empresas actualmente deben funcionar requiere que respondan con celeridad y de forma oportuna a las exigencias del mercado no solo para cumplir con uno de los objetivos primordiales que tiene una empresa como lo es la satisfacción de las necesidades de los clientes sino para lograr la permanencia y de cierto modo lograr subsistir a los continuos cambios del mercado, por tanto es de vital importancia que la organización cuente con un

esquema de toma de decisiones eficaz que le permita analizar y deliberar todas las posibilidades que le ofrece el medio, de forma rápida y acertada en un mundo tan cambiante que exige respuestas en tiempos record para mitigar el riesgo de ser desplazadas de la economía internacionalizada y así, evitar ante las problemáticas, incurrir en procesos de toma de decisiones lentos e inexactos inclinando a la empresa a la escogencia equivocada o no acertada de decisiones que puedan afectar la operación de la empresa, generándole reprocesos y costos adicionales por las decisiones mal tomadas.

Lo anterior se asocia con lo mencionado por Alexy Amanda Paz Meneses en su trabajo de grado Análisis de los factores que inciden en el manejo de capital de trabajo en la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., de la Ciudad de San Juan de Pasto periodo 2009-2011, trabajo base para la presente investigación en la cual afirma que “Casi todas las decisiones empresariales tienen consecuencias financieras”. Tiempo atrás el conocimiento de las finanzas quedaba reservado al departamento o persona encargada de tal labor y los restantes departamentos se limitaban a sus respectivas responsabilidades. Actualmente, en la empresa moderna las decisiones se toman de forma más coordinada y la conexión interdepartamental resulta imprescindible para lograr los objetivos generales de cualquier empresa: crecer y permanecer.

6.3.1. La toma de decisiones. La toma de decisiones es un proceso vital para la elección de alternativas en diferentes circunstancias y contextos de la vida en general, familiar y empresarial. Para la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., debe ser uno de los ejes fundamentales en su desarrollo porque de las decisiones que se tomen depende del éxito o fracaso de las estrategias que encamine para el logro de sus objetivos.

6.3.1.1. Historia de la toma de decisiones. En el artículo *Una breve historia de la toma de decisiones*, tomado de la revista Harvard Business Review, menciona que la toma de decisiones es una antigua y amplia búsqueda humana, que se remonta a una época en que las personas buscaban consejos de las estrellas. Desde entonces, el ser humano se ha esforzado por inventar mejores herramientas con ese propósito, desde los sistemas numéricos hindú-arábigo y el álgebra hasta la aplicación de Descartes del método científico. Una creciente sofisticación en la gestión del riesgo, junto a una matizada comprensión del comportamiento humano y avances que respaldan e imitan los procesos cognitivos, han mejorado la toma de decisiones.

La teoría de las decisiones nace con (Simon H. A., 1988), quien concibe a la organización como un sistema de decisiones, en el cual cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomando decisiones individuales relacionadas con alternativas más o menos racionales de comportamiento.

Después de investigar diferentes teorías se puede observar que se le dio mayor importancia a las acciones que se realizaban en cada organización, que a las decisiones que daban origen a estas acciones. Según la teoría del comportamiento, todos los miembros de una organización toman decisiones, en todas las dependencias y en los diferentes niveles jerárquicos, además cada uno en diferentes situaciones.

Al estudiar las organizaciones más a fondo, se puede concluir que cada una tiene diferentes procesos de toma de decisiones, y que cada uno de éstos a su vez forma un sistema de decisiones, esto convierte la toma de decisiones en un elemento fundamental dentro de la planeación de cualquier organización. Por lo tanto, se puede afirmar que es un requisito indispensable tomar una decisión para

que exista un plan, es por esta razón que muchos directivos consideran la toma de decisiones como su principal labor, ya que deben escoger que se debe hacer dependiendo de cada situación.

6.3.1.2. Definición de la toma de decisiones. Según (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) la administración es el ejercicio de dar forma, de manera consciente y constante a las organizaciones formales y el arte de tomar decisiones es medular para ello. La toma de decisiones – identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad – es una parte importante de la labor de todo gerente. Sobra decir que todos tomamos decisiones. Lo que diferencia este ejercicio en la administración es la atención sistemática y especializada que los administradores prestan a la toma de decisiones.

Para (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008), la toma de decisiones se define como la selección de un proyecto de acción de entre varias alternativas; se encuentran en el centro de la planeación. No puede decirse que un plan existe a menos que una decisión – un compromiso de recursos, dirección o reputación – haya sido tomada. Hasta ese momento, sólo hay estudios de planeación y análisis.

En ocasiones los gerentes consideran la toma de decisiones como una tarea principal, pues constantemente deciden qué hacer, quien debe hacerlo y cuándo, dónde y en momentos, hasta cómo hacerse. Sin embargo, la toma de decisiones es solo un paso en el sistema de la planeación. Hasta cuando se hace rápido y sin pensarlo mucho, o cuándo una acción tiene influencia sólo por unos minutos, es parte de la planeación. También es parte de la vida diaria de todos. Pocas veces se puede juzgar un proyecto de acción por sí sólo porque virtualmente cada decisión debe estar dirigida a otros planes.

Después de estudiar algunos puntos de vista de diferentes autores, se puede decir que la toma de decisiones es el resultado de un proceso mental propio del ser humano, el cual tiene una serie de opciones para actuar en una situación específica. Este proceso genera en si un cambio de estado de la situación, ya que el proceso se da para iniciar, finalizar o cambiar una situación.

De acuerdo con (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) el tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso para tomar decisiones. La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que llevarán hacia el futuro e igualmente se basan en las experiencias del pasado: positivas y negativas, las que juegan un papel importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables. Por consiguiente, los objetivos para el futuro se asientan, en parte, en experiencias del pasado.

El gerente cuando toma decisiones no está aislado, al mismo tiempo hay otras personas decidiendo dentro de la misma organización y fuera de ella, la competencia, el gobierno, los clientes. Cuando los gerentes proyectan las posibles consecuencias de sus decisiones, deben estar conscientes de que las decisiones de terceros pueden contraponerse o interactuar con las suyas. En pocas palabras, la toma de decisiones es un proceso conducido por los gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones.

6.3.1.3. Detectar problemas y oportunidades. Según (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) en la toma de decisiones se trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al deseado o en muchos casos puede presentar una oportunidad disfrazada, por lo tanto la Gerencia debe desarrollar la habilidad de reconocer en los problemas las oportunidades que existen para que pueda implementar acciones de mejora que impulsen a su

empresa a generar mayor productividad y un fuerte posicionamiento en el mercado.

Para William Pounds, que es citado por (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) el proceso para detectar problemas suele ser informal e intuitivo. Por regla general, son cuatro las situaciones que alertan a los gerentes cuando se puede presentar un problema:

1. *Una desviación de la experiencia pasada* significa que se ha roto un patrón existente de la actuación de la organización. Las ventas del año actual son inferiores a las del anterior; los gastos se han disparado repentinamente, la rotación de empleados ha aumentado. Hechos como estos señalan al gerente que existe un problema.
2. *Una desviación del plan establecido* significa que no se está alcanzando las proyecciones o las expectativas de los gerentes. La cantidad de utilidades es inferior a la esperada; un departamento ha excedido su presupuesto; un proyecto no cumple con el programa. Estas circunstancias señalan al gerente que se debe hacer algo para que el plan vuelva a seguir su curso.
3. *Otras personas presentan problemas al gerente con frecuencia.* Los clientes se quejan de las demoras de las entregas; los gerentes de los niveles altos establecen otras normas para los resultados del departamento del gerente; los empleados renuncian. Muchas de las decisiones que toman los gerentes, todos los días, entrañan problemas que les han presentado terceros.
4. *El desempeño de la competencia también pueden producir situaciones que requieren resolver problemas.* Cuando otras empresas desarrollan procesos nuevos o mejoran sus procedimientos de operaciones, el gerente quizá tenga que reevaluar los procesos o los procedimientos de su organización.

De acuerdo a lo señalado por (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) los gerentes que están alerta, suelen presentar los problemas muy pronto. Un estudio realizado por Marjorie A. Lyles e Ian I. Mitroff incluía datos de casos de gerentes de los niveles altos de organizaciones importantes. El 80% de estos gerentes dijo que sabían que existía un problema importante antes de que apareciera en los estados financieros o en otros indicadores formales, incluso antes de que terceros se lo presentaran. Mencionó que sus fuentes de información eran “la comunicación informal y la intuición”.

No siempre es sencillo detectar problemas, más aún cuando surgen por primera vez, sin embargo el hecho de que las situaciones sean repetitivas no garantiza que los problemas se identifiquen de inmediato, puesto que a veces se puede presentar falsas expectativas que nada tienen que ver con la realidad que se vive, en estos casos, las experiencias pasadas no representan una guía confiable para los hechos futuros. El pasado puede desempeñar un papel muy importante en la toma de decisiones, aunque eso no significa que lo que ocurrió en el pasado continuará ocurriendo de manera automática en el futuro.

En cuanto a la detección de oportunidades, según (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) no siempre se percibe con claridad si la situación que enfrenta el gerente representa un problema o una oportunidad, ya que estas dos posibilidades suelen estar entrelazadas muchas veces, es así como dejar pasar oportunidades puede causar problemas a las organizaciones, mientras que al estudiar problemas con frecuencia, se pueden encontrar oportunidades. David B. Gleicher, consultor administrativo, hace una referencia muy útil entre los dos términos, dice que un problema es aquello que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos y que la oportunidad es aquello que ofrece la posibilidad de superar los objetivos.

El método de la investigación dialéctica, en ocasiones llamado el método del abogado del diablo, es muy útil para resolver problemas y detectar oportunidades. Con este método, la persona que toma la decisión determina las soluciones posibles y los supuestos que las fundamentan, plantea lo contrario de todas las hipótesis y, de ahí, elabora soluciones contrarias a través de los supuestos contrapuestos. Este proceso puede generar más alternativas de soluciones útiles, así como detectar oportunidades que han pasado inadvertidas.

Existen muchísimas investigaciones que abordan como resolver problemas, detectar oportunidades. Peter Drucker asienta con claridad que las oportunidades – y no los problemas – son clave para el éxito de la organización y la administración. Drucker comenta que el resolver un problema simplemente restaura la normalidad, pero el progreso “necesariamente proviene de explotar oportunidades”. Drucker liga el aprovechamiento de las oportunidades con la eficacia: detectar “aquello que se debe hacer y ...[concentrar] en éstas cosas recursos y esfuerzos”. Cuando la toma de decisiones está ligada a detectar oportunidades, esto implica, con toda claridad, elegir acciones que puedan contribuir a crear el futuro de la organización.

Es innegable entonces que se requiere del juicio del gerente para definir una situación como problema o como oportunidad, basándose en el conocimiento del ambiente de sus organizaciones. Por tal motivo la obtención de información, por medio de sistemas formales o informales constituye un elemento tan importante para la gerencia.

Sin embargo, como han señalado William Guth y Renato Tagiuri, la información reunida es filtrada por los valores y antecedentes de los gerentes, lo que también influye en el tipo de problemas y oportunidades que eligen para trabajar. Si los gerentes están movidos primordialmente por valores económicos, por regla general toman decisiones sobre cuestiones prácticas, por ejemplo las que implican

comercialización, producción o utilidades. Si les preocupa mucho el ambiente natural, quizá busquen con ahínco problemas y oportunidades que tienen implicaciones ecológicas. Si su inclinación es política, quizá les preocupe más competir con otras organizaciones o su progreso personal.

Ante la importancia que tiene ahora la calidad y la mejora continua, el benchmarking representa una forma de reunir información que está adquiriendo una vez más importancia en las organizaciones. Por ejemplo, en 1990, la alta dirección de Digital Equipment Corporation decidió adoptar el benchmarking para mejorar todos los aspectos funcionales. En el departamento de relaciones públicas, se constituyó un equipo que trabajaría con 25 practicantes, guiados por un gerente de benchmarking.

Estos establecieron cinco campos de estudio, por ejemplo las relaciones con los medios e identificaron 20 empresas (entre ellas Whirlpool, Apple y Hewlett-Packard), que entrevistarían por teléfono para reunir información. Incluso la competencia cooperó contestando a sus 25 preguntas; dado el clima actual de alianzas estratégicas y asociaciones, las industrias están más dispuestas a abrirse y compartir información. De las 20 empresas, se seleccionó a cuatro que serían visitadas para obtener respuestas más completas sobre determinados campos de experiencia. Una vez reunidos y analizados los datos, DEC usó la información como base para decisiones en cuanto a ideas y enfoque nuevos.

Los antecedentes y la experiencia de los gerentes también influyen en lo que verán como problemas u oportunidades. Un estudio de ejecutivos realizado por De Witt C. Dearborn y Herbert A. Simón arrojó que los gerentes de distintos departamentos definen el mismo problema en términos diferentes. En este estudio, cada ejecutivo tendía a ser sensible a la parte del asunto que se relacionaba con su departamento a definir las oportunidades y los problemas desde su perspectiva particular. Por ejemplo, los gerentes de mercadotecnia

quieren que los inventarios sean grandes y consideran que los inventarios pequeños reflejan una situación problemática. Por otra parte, los gerentes de finanzas consideran que los inventarios elevados son un problema y, en la mayoría de los casos, prefieren los inventarios bajos.

6.3.1.4. Naturaleza de la toma de decisiones gerenciales. Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones. Los asuntos de rutina o poca importancia, por ejemplo las devoluciones de mercancía, se pueden manejar mediante un procedimiento establecido, una especie de decisión programada.

Las decisiones más importantes, por ejemplo la ubicación de una nueva tienda, requieren una decisión no programada, una solución específica lograda mediante un proceso menos estructurado para tomar decisiones y resolver problemas. Como todas las decisiones entrañan hechos futuros, los gerentes también deben aprender a analizar la certidumbre, los riesgos y la incertidumbre relacionados con los cursos alternativos de acción.

6.3.1.4.1 Decisiones programadas y no programadas. Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, se facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el rango salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes, sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser

candidato para una decisión programada. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevara en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio Para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes. Por ejemplo, decidir cómo manejar las quejas de los clientes en forma individual resultaría muy caro y requeriría mucho tiempo, mientras que una política que dice “se dará un plazo de 14 días para los cambios de cualquier compra” simplifica mucho las cosas. Así pues, el representante de servicios a clientes tendrá más tiempo para resolver asuntos más espinosos.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de productos que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad – de hecho los problemas más importantes que enfrentará el gerente-, normalmente, requerirán decisiones no programadas.

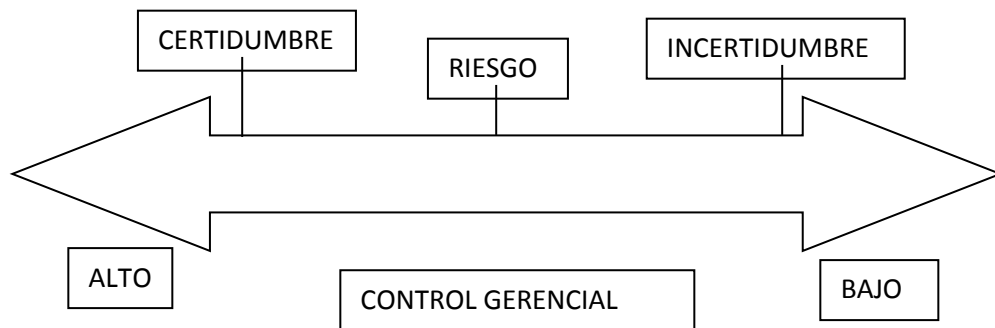
Conforme se sube por la jerarquía de la organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas adquiere más importancia. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de los gerentes pretende mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general

enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.

6.3.1.5. Condiciones que inciden en las decisiones. Los autores (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996), mencionan las condiciones que inciden en las decisiones: la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre. Cuando las personas identifican las circunstancias y los hechos, así como el efecto que podrían tener en la posibilidad de preverlos, tomarán decisiones en condición de certidumbre. A medida que la información disminuye y se torna ambigua, la condición de riesgo entra en el proceso de la toma de decisiones. En la condición de incertidumbre, las personas que toman una decisión cuentan con poca información o ninguna acerca de las circunstancias y los criterios que deben fundamentarla.

6.3.1.5.1 Certidumbre, riesgo e incertidumbre. Al tomar decisiones los gerentes deben ponderar alternativas, muchas de las cuales implican hechos futuros difíciles de pronosticar, por ejemplo la reacción de un competidor ante una nueva lista de precios, las tasas de interés a tres años o la confiabilidad de un proveedor nuevo. Las situaciones de la toma de decisiones muchas veces se clasifican en continuo que va de la certidumbre (muy pronosticable), pasando por los riesgos, hasta la incertidumbre (muy poco pronosticable), como se indica en la figura No. 1.

Figura 1. El continuo de las condiciones para tomar decisiones



Fuente:(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

CERTIDUMBRE. En condiciones de certidumbre, se conoce el objetivo y se cuenta con información exacta, medible y confiable del resultado de cada una de las alternativas que se están considerando.

RIESGOS. Los riesgos se presentan siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las probabilidades que conducirán al estado deseado.

INCERTIDUMBRE. En condiciones de incertidumbre, se sabe muy poco de las alternativas o sus resultados. La incertidumbre puede nacer de dos fuentes. En primer lugar, los administradores pueden enfrentar condiciones externas que están fuera de su control, total o parcialmente. En segundo, y de igual importancia, el gerente quizá no tenga acceso a información clave.

Por otro lado, según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008) define la importancia y limitaciones de la toma de decisiones racional así como también la racionalidad, el

factor limitante y la metodología de trabajar en las alternativas como parte fundamental del proceso de toma de decisiones.

6.3.1.6. El proceso de la toma de decisiones. La necesidad de tomar decisiones rápidamente en un mundo empresarial es cada vez más compleja y debido a la continua transformación económica, social, ambiental, tecnológica, etc., puede ser una tarea muy ardua, por la cantidad de información que se debe utilizar para adoptar la decisión más adecuada. Para (Simón, 1988) la toma de decisiones es una tarea inseparable del quehacer de una organización, por lo que hay que asegurarse que las decisiones que se tomen sean lo más correctas posibles para garantizar acciones efectivas, lo cual define claramente que debe ser reconocido como un proceso importante en las organizaciones, por ser una de las mayores responsabilidades que tiene que asumir la gerencia, enmarcándose en un conjunto de fases que se debe seguir para incrementar la probabilidad de que las elecciones sean lógicas y óptimas. Esto no significa que sea una camisa de fuerza, pues depende del tipo de decisiones que se deben tomar, lo cual en muchos casos conlleva a que no se recorra secuencialmente cada paso.

Sin embargo, cuando haya lugar a este proceso, muchas veces dentro de un equipo liderado por la alta dirección, se deberá focalizar las soluciones de manera versátil, evitando el conflicto de intereses entre las partes que intervienen; alentando las contribuciones para enriquecer y fortalecer el proceso; no perdiendo de vista las metas para garantizar su logro en condiciones viables y prácticas; impulsando el pensamiento creativo para que las soluciones produzcan un valor agregado y, promoviendo la calidad de las ideas, para que el proceso de toma de decisiones en verdad se constituya en un detonante para la empresa.

El proceso de toma de decisiones ha sido ampliamente estudiado y analizado en diferentes áreas del conocimiento, sin embargo al relacionarse unas y otras, se puede establecer que no existen variaciones trascendentales.

Por su parte, (Simón, 1988) sintetizó el proceso en cuatro pasos:

- ✓ Inteligencia: Reconocer la existencia del problema
- ✓ Diseño: Generar alternativas de solución
- ✓ Selección: Evaluar y seleccionar una alternativa
- ✓ Implantación: Poner en marcha y dar seguimiento a la alternativa seleccionada

6.3.1.7. Planificación de la toma de decisiones. La planificación de la toma de decisiones es enmarcada por (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008) de la siguiente forma:

ESTAR CONSCIENTES DE LAS OPORTUNIDADES

Aún cuando no es estrictamente una parte del proceso de planeación, la percepción de oportunidades en el ambiente externo, así como dentro de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben dar un vistazo preliminar a posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y por completo, saber cuál es la posición de su compañía con respecto a sus fortalezas y debilidades, comprender que problemas tiene que resolver y por qué, asimismo saber qué puede esperar para ganar. Por tanto, establecer objetivos realistas depende de esta percepción, ya que la planeación requiere de un diagnóstico equilibrado de la situación de oportunidad.

ESTABLECER OBJETIVOS

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada. Esto se debe hacer pensando a largo plazo, así como para el corto. Los objetivos especifican los resultados que se esperan e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse por la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento importante. Los principales objetivos departamentales a su vez controlan los objetivos de los departamentos subordinados y así hasta el final de la línea. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa las metas derivadas. Los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

DESARROLLAR PREMISAS

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, circular y obtener el acuerdo para utilizar premisas de planeación críticas como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son suposiciones acerca del ambiente donde el plan debe desarrollarse. Es importante para todos los gerentes involucrados en la planeación acordar las premisas. De hecho, el más importante principio de las premisas de planeación es éste: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

DETERMINAR CURSOS DE ALTERNATIVA

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción de alternativa, especialmente los más evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con frecuencia una alternativa que no es la obvia demuestra ser la mejor. El problema que se presenta con más regularidad no es encontrar alternativas, sino reducir su número para de esa forma analizar la más prometedora. Aún con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite al número de alternativas que pueden examinarse a fondo. Por lo común, el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

EVALUAR CURSOS DE ALTERNATIVA

Después de buscar cursos de alternativa y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluar dichas alternativas sopesándolas a la luz de las premisas y metas. Un curso puede parecer el más redituable, pero requerir un fuerte despliegue de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero implicar menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía.

Existen tantos cursos de alternativa en la mayoría de las situaciones, y tantas variables y limitaciones a considerar, que la evaluación puede ser en extremo difícil. Debido a estas complejidades, las metodologías más nuevas y las aplicaciones así como el análisis se discuten en la sexta parte sobre el control.

SELECCIONAR UN CURSO

Este es el punto donde el plan es adoptado, el punto real de la toma de decisiones. En ocasiones, un análisis y una evaluación de cursos de alternativa

revelarán que dos o más de éstos son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios cursos de acción, en lugar del mejor curso.

FORMULAR PLANES DERIVADOS

Cuando se toma una decisión, la planeación pocas veces es completa y un séptimo paso está indicado. Los planes derivados son casi siempre requeridos para apoyar el plan básico.

CUANTIFICAR PLANES MEDIANTE PRESUPUESTOS

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado, como se señaló en la discusión sobre los tipos de planes, es cuantificarlos al convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y gastos, con utilidades o sobrantes y los presupuestos de las partidas de la hoja general de balance como gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos, generalmente de gastos y gastos de capital, que se ligan al presupuesto general.

Si se hacen bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecen estándares importantes contra los cuales el progreso de planeación puede medirse. Es así como se considera pertinente que las empresas apliquen desde cada departamento o unidad de negocio los anteriores pasos con el fin de evaluar permanentemente las condiciones de mercado para la oportuna toma de decisión.

6.3.1.8. Modelos para la toma de decisiones. Los modelos para la toma de decisiones en el manejo del capital de trabajo de una empresa representan situaciones reales y normales que le permiten economizar tiempo y esfuerzo, simplifica y facilita la comprensión y elección de alternativas. De tal forma que en

el área financiera con los resultados obtenidos del modelo se puedan tomar decisiones y ejecutarlas. Entre más complicada se torna la decisión, se concibe más importante la utilización de los modelos para la obtención de resultados esperados tanto administrativos como económicos. A medida que las decisiones son más complejas se hace más necesario el uso de modelos. Generalmente, las decisiones simples y repetitivas pueden realizarse en la mente, y quizás de una manera informal e intuitiva. Pero si el problema es poco frecuente o complejo, se dedicará más tiempo en pensar en él.

Se ha tenido en cuenta varios modelos administrativos para la toma de decisiones que se consideran relevantes para implementar un proceso adecuado que sirva para la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA. de la Ciudad San Juan De Pasto y fortalecer el manejo del capital de trabajo con un sistema adecuado de toma de decisiones.

6.3.1.8.1. Modelo racional. La toma de decisiones se considera como parte importante de la planeación. De hecho, dada la percepción de una oportunidad y una meta, el proceso de toma de decisiones es en realidad el centro de la planeación. Así en este contexto el proceso que lleva a tomar una decisión podría ser considerado como 1) hacer premisas, 2) identificar alternativas, 3) evaluar alternativas en términos de la meta que se busca y 4) elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión.

Con frecuencia se dice que la toma de decisiones efectiva debe ser racional. Pero, ¿Qué es la racionalidad? ¿Cuándo esta una persona pensando o decidiendo racionalmente?

Las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no se puede lograr sin acción. Debe tener una clara comprensión de los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta bajo las

circunstancias y limitaciones, así como reunir la información y la habilidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta.

Las personas pocas veces logran racionalidad completa, especialmente en la administración. En primer lugar, ya que nadie puede tomar decisiones que afecten el pasado, estas deben operar hacia el futuro y este casi siempre incluye incertidumbre. En segundo lugar, es difícil identificar todas las alternativas que podrían seguirse para llegar a una meta; esto es muy cierto cuando la toma de decisiones incluye hacer algo que nunca se ha hecho antes. Más aun, en la mayoría de los casos, no todas las alternativas se pueden analizar, incluso con las técnicas analíticas y las computadoras disponibles.

RACIONALIDAD LIMITADA O “LIGADA”

Un gerente debe estar consciente y aceptar la racionalidad limitada o “Ligada”. En otras palabras, limitaciones de información, tiempo y certidumbre restringen la racionalidad, aun si el gerente se esfuerza por ser completamente racional. Ya que en la práctica los gerentes no pueden ser del todo racionales, en ocasiones permiten que su desagrado por los riesgos – su deseo de “jugar a la segura” – interfiera con el deseo de llegar a la mejor solución según las circunstancias. Herbert Simón llamo a esto satisfacer, es decir, escoger un curso de acción que sea satisfactorio o bueno según las circunstancias. Aunque muchas decisiones gerenciales se toman con el deseo de “salir adelante” con la mayor seguridad posible, muchos gerentes intentan tomar las mejores decisiones que puedan dentro de los límites de la racionalidad y a la luz del grado y naturaleza de los riesgos involucrados.

DESARROLLO DE ALTERNATIVAS Y EL FACTOR LIMITANTE

Cuando se conocen las metas y hay un acuerdo con las premisas de planeación claras, el primer paso en la toma de decisiones es desarrollar alternativas. Casi siempre hay alternativas para cualquier curso de acción; en realidad, si solo parece haber una forma de hacer algo, esa forma probablemente está equivocada, por eso la capacidad de desarrollar alternativas es tan importante como la aptitud para seleccionar correctamente entre ellas. Por otra parte, la ingenuidad, la investigación y el sentido común con frecuencia descubrirán tantas elecciones que ninguna de ellas será evaluada de manera adecuada, es ahí en donde se encuentra el factor limitante o estratégico.

Un factor limitante obstruye la manera de lograr un objetivo deseado. Identificar los factores limitantes de una situación determinada hace posible precisar la búsqueda de alternativas a aquellas que superan los factores limitantes. El principio del factor limitante establece que al identificar y superar esos factores que se oponen de manera importante a una meta, hace posible seleccionar el mejor curso de acción.

Evaluación de alternativas

Una vez que se han determinado las alternativas apropiadas, el siguiente paso de la planeación es evaluarlas y seleccionar la que mejor contribuya a la meta. Este es el punto final de la toma de decisiones, aunque éstas también deben tomarse en los otros pasos de la planeación: al seleccionar metas, al escoger premisas críticas y hasta la selección de alternativas.

Factores cuantitativos y cualitativos

Al comparar planes de alternativa para alcanzar un objetivo, es probable que las personas piensen exclusivamente en **factores cuantitativos**. Se trata de factores que pueden medirse en términos numéricos, como el tiempo o varios costos fijos y operativos.

Nadie cuestionaría la importancia de este tipo de análisis, pero el éxito del proyecto estaría en riesgo si los factores intangibles o cualitativos fuesen ignorados. Los **factores cualitativos o intangibles** son aquellos difíciles de medir numéricamente, como la calidad de las relaciones laborales, el riesgo de cambios tecnológicos o el clima político internacional. Existen demasiadas instancias en las que un excelente plan cuantitativo fue destruido por una guerra imprevista, un buen plan de marketing vuelto inoperante por una prolongada huelga de transportistas o un plan de préstamos racional entorpecido por una recesión económica. Estas ilustraciones señalan la importancia de prestar atención a los factores cuantitativos y cualitativos al comparar alternativas.

Para evaluar y comparar los factores intangibles de un problema de planeación y tomar decisiones, los gerentes deben identificar estos factores primero y luego determinar si se les puede dar una medición cuantitativa razonable. De no ser así, deben averiguar lo más que puedan acerca de los factores, quizá calificarlos en términos de su importancia, comparar su influencia probable en el resultado con la de los factores cuantitativos y luego llegar a una decisión, la cual puede dar un peso predominante a una intangible única.

Análisis marginal

La evaluación de alternativas puede requerir la utilización de la técnica de **análisis marginal** para comparar el ingreso y el costo adicional que surgen de la producción creciente. De donde el objetivo es maximizar las utilidades, esta meta

se alcanzara, como la economía elemental enseña, cuando el ingreso y el costo adicionales sean iguales. En otras palabras, si el ingreso adicional da una mayor cantidad es superior a su costo adicional, se obtendrán más utilidades al producir más. Sin embargo, si el ingreso adicional de la mayor cantidad es menor a su costo adicional puede obtenerse mayor utilidad al producir menos.

El análisis marginal puede utilizarse para comparar factores distintos a costos e ingresos. Por ejemplo, para encontrar la producción óptima de una máquina, los insumos podrían ser variados contra la producción hasta que los insumos adicionales sean iguales a la producción adicional. Este sería entonces el punto de eficiencia máxima de la máquina. O el número de subordinados que se reportan a un gerente podría incrementarse al punto en el que ahorros en costos adicionales, mejor comunicación y moral, y otros factores sean iguales a las pérdidas adicionales en la efectividad de control, liderazgo y factores similares.

Análisis de efectividad de costos

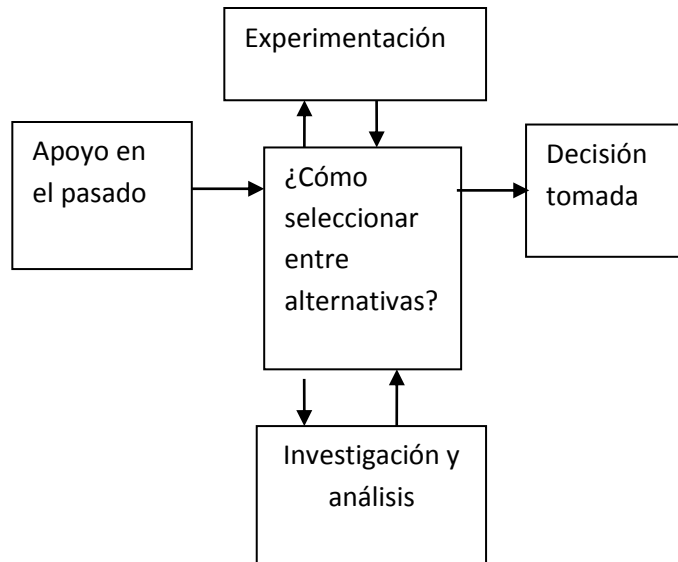
Una mejoría o variación del análisis marginal tradicional es el análisis de efectividad de costos, o análisis costo-beneficio. El **análisis costo-efectividad** busca la mejor relación de beneficio y costo; lo cual significa, por ejemplo, encontrar la forma menos costosa de llegar a un objetivo u obtener el mayor valor para un gasto determinado.

Seleccionar una alternativa:

Tres enfoques

Al seleccionar entre alternativas, los gerentes pueden utilizar tres enfoques básicos: 1) experiencia 2) experimentación 3) investigación y análisis

Figura 2. Enfoque para selección de una alternativa



FUENTE: (Koontz, Weihrich, & Cannice C, Administración Una Perspectiva Global y Empresarial, 2008)

BASES PARA LA SELECCIÓN ENTRE CURSOS DE ACCIÓN ALTERNATIVOS

Experiencia

Los gerentes experimentados, por lo común creen, a menudo sin percatarse de ello, que las cosas que han logrado con éxito y los errores que han cometido ofrecen guías casi infalibles para el futuro. Es probable que esta actitud sea más pronunciada cuanto mayor sea la experiencia del gerente y éste haya escalado más posiciones en la organización.

Hasta cierto grado, la experiencia es la mejor maestra. El hecho mismo de que los gerentes hayan alcanzado su posición parece justificar sus decisiones pasadas. Más aún el proceso de analizar los problemas a fondo, tomar decisiones, tener éxito o fracasar, da lugar a un grado de buen juicio (a veces rayando en la intuición). No obstante, muchas personas no aprenden de sus errores y hay

gerentes que nunca parecen adquirir el sano juicio requerido por la empresa moderna.

Depender de la experiencia pasada como guía para una acción futura puede ser peligroso. Primero, la mayoría de las personas no reconocen las razones subyacentes de sus errores o fracasos. Segundo, las lecciones de la experiencia pueden ser completamente inaplicables a nuevos problemas. Las buenas decisiones deben ser evaluadas contra sucesos futuros, en tanto que la experiencia pertenece al pasado.

Por otra parte, si una persona analiza la experiencia con cuidado, más que seguirla a ciegas, y si él o ella destilan la experiencia los motivos fundamentales de éxitos o fracasos, la experiencia puede ser útil como una base para el análisis de decisiones.

Experimentación

Una forma evidente para decidir entre alternativas es probar una de ellas y ver qué ocurre. La experimentación se utiliza a menudo en la investigación científica. Se dice que debería ser utilizada con mayor frecuencia en la administración y que la única forma en que un gerente puede estar seguro de que algunos planes son correctos – en especial en vista de los factores intangibles – es probar las diversas alternativas y ver cuál es la mejor.

Es probable que la técnica experimental sea la más cara de todas, especialmente si un programa exige fuertes gastos de capital y personal, y si la empresa no puede darse el lujo de probar varias alternativas con firmeza. Además, después de que un experimento ha sido probado, todavía puede haber dudas con respecto a lo que se probó, ya que el futuro no puede duplicar el presente. Por tanto esta técnica solo se puede utilizar después de considerar otras alternativas.

Por otra parte, hay muchas decisiones que no pueden tomarse hasta que el mejor proyecto de acción haya sido certificado por el experimento. Hasta las reflexiones sobre la experiencia o la investigación más cuidadosa no aseguran a los gerentes decisiones correctas.

6.3.1.8.2 Modelo de los cubos de basura. Según (Bateman & Snell, 2004) el modelo de cubo de basura fue desarrollado para explicar el patrón de toma de decisiones en las organizaciones que experimentan una incertidumbre muy alta. Los creadores de este modelo Michael Cohen, James March y Johan Olsen, llamaron a las condiciones demasiado inciertas, anarquía organizada, porque estas no dependen de la jerarquía vertical normal de autoridad ni de reglas de decisión burocrática.

Los autores del modelo manifiestan que las decisiones no tienen un esquema o un proceso lineal y ordenado en etapas como los demás modelos. La empresa presenta problemas, soluciones, participantes y situaciones que de estar unidos correctamente estos cuatro elementos se pueden tomar decisiones aleatorias que pueden ser o no correctas.

En este modelo no se fijan límites, simplemente se toman decisiones de acuerdo al momento que se presentan y requieran y los participantes dan una solución racional. Propone pasar por alto, o más bien, posponer, los problemas organizacionales más complicados, ya que a la hora de tomar decisiones rápidas no son los más urgentes. Luego menciona aquellos problemas que durante mucho tiempo han sido tratados pero que aún no han podido ser solucionados. Es entonces cuando éstos son desplazados a otros campos de decisión para su futuro replanteamiento y más sencilla solución.

6.3.1.8.3 Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret. En este modelo la toma de decisiones se da a nivel de la alta gerencia, describe tres fases características pero no indica una relación secuencial entre ellas.

La primera se llama identificación en la toma de decisiones estratégicas y comprende dos actividades: la de reconocimiento de la decisión donde se identifican oportunidades, problemas y crisis, y la de diagnóstico donde se trata de comprender al máximo posible, los síntomas del problema y sus causas.

Segunda fase, es la de desarrollo, en esta fase se propone una o más soluciones al problema y se pretende encontrar soluciones listas.

La tercera fase es la de selección, en la que se escoge la mejor alternativa. Comprende varias etapas:

Primero: las rutinas de selección se aplican secuencialmente a una sola elección.

Segundo: se utiliza la rutina de evaluación – elección, para investigar las alternativas y seleccionar un curso de acción.

Esta rutina de evaluación utiliza tres formas: Juicio, la persona hace una elección en su mente, Negociación, un grupo de tomadores de decisiones con objetivos conflictivos, cada uno ejerciendo su juicio, Análisis, la evaluación se realiza por tecnócratas, seguido por una elección administrativa.

Tercero: se utiliza la autorización del nivel más alto de la jerarquía para ratificar el curso de la acción escogida.

6.3.1.8.4 Modelo Prospectivo. Según (Betancourt, 2013) Es “una vía de enfocar y concentrar el futuro imaginándolo a partir de las deducciones extraídas del presente”, o, expresado de una forma más concreta y actual, “un panorama de los futuros posibles (futuribles), es decir de los escenarios que no son improbables

teniendo en cuenta los determinismos del pasado y la confrontación de los proyectos de los actores. Cada escenario (representación coherente de hipótesis) de la prospectiva puede ser objeto de una apreciación numérica, es decir, de una previsión”.

Para su exponente “La prospectiva no es ni profecía ni ciencia ficción porque no tiene por vocación predecir el futuro. Tampoco la podemos concebir como un ejercicio de imaginación pura que consistiría en inventar un mundo mejor o peor totalmente desconectado del mundo actual. Su finalidad es contribuir a una mejor comprensión del mundo contemporáneo, explorando lo que puede suceder (futuribles) y lo que nosotros podemos hacer (políticas y estrategias), por medio de un proceso pluridisciplinario (sistemático) que tiene en cuenta la dimensión del largo plazo.

6.3.1.9. La toma de decisiones y la administración del capital de trabajo. Ante la realidad empresarial a la que se ven sometidas las organizaciones, la cual requiere, exige y le proporciona las posibilidades de pensar, conocer y comprender desde la Alta gerencia los distintos contextos, problemáticas, tendencias y enfoques que comprometen su competitividad y su apropiada administración, se debe velar por la eficiente aplicación de las funciones de administración en concordancia con(Paz, 2011) donde señala que los valores obtenidos en los análisis, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa, para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, puesto que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas tomadas.

La información obtenida es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, puesto que una vez identificadas las causas y las consecuencias

del comportamiento financiero de la empresa, se deben proceder a mejorar los puntos o aspectos débiles, diseñar estrategias para aprovechar aspectos fuertes, y se deben tomar medidas para prevenir las consecuencias negativas, cumpliendo con el propósito de constituir las prácticas financieras en herramientas administrativas para optimizar los procesos y recursos que llevan a la empresa a un crecimiento sostenido y seguro.

A la luz de lo anterior surge como una gran responsabilidad para la Alta gerencia y/o Altos ejecutivos de la empresa enfrentar mediante las siguientes conceptualizaciones de las funciones de administración los dos posibles problemas que adolecen a las organizaciones a la hora de tomar decisiones como son la falta de concepción de la toma de decisiones como un proceso y la falta de planificación de cómo se quiere realizar.

6.3.1.9.1 Funciones gerenciales. Para responder a los continuos cambios del mundo, a la complejidad y el dinamismo de las empresas es absolutamente fundamental tener procesos integradores de cada acción, procedimiento o más específicamente de las funciones administrativas que son parte esencial para el funcionamiento de las demás áreas que componen la empresa y las cuales requieren de una sincronización encaminada a la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones. Así mismo se encuentra que (Covey, *Business Think*, 2002) sugiere aplicar la teoría de *businessThink* que presenta un cambio de paradigma provocador y centrado en los principios, que incita a replantear radicalmente la manera de hacer negocios.

Desde hace algún tiempo el mundo de la empresa ha avanzado notablemente hacia unas mejores prácticas de liderazgo y gestión, pero al parecer ha pasado demasiado tiempo estático. ¿Por qué? ¿A qué se debe que la innovación como lo sugieren los autores de manera tan convincente, se encuentre en su nivel más alto

de toda la historia, pero que lo mismo le suceda a los fracasos de las empresas? ¿Por qué existe un abismo tan grande entre la producción de ideas fenomenales y su ejecución acertada?

La respuesta, según (Covey, *Business Think*, 2002), radica en parte en la naturaleza abstracta de las soluciones para los problemas nuevos. La gran mayoría de las personas permanecen aferradas a unos modelos abstractos que no siempre permiten el salto hacia lo tangible. Es probable que el abismo se deba a esta falta de conexión entre el por qué y el cómo. Pero (Covey, *Business Think*, 2002), sugiere que este libro tiende un puente sobre este abismo, porque brinda un marco no solamente abstracto o conceptual, sino también esquemático y empírico. En pocas palabras, el cambio de paradigma está en pasar de lo hipotético a la aplicación de la vida real.

Steve Smit, Dave Marcum y Mahan Khalsa en su libro *Business Think*, construyen magistralmente un argumento contundente para cambiar la forma en que se observan los problemas y oportunidades, modificando la manera de tomar decisiones las cosas que se hacen. *Business Think* plantea un marco sencillo pero poderoso para alcanzar resultados nunca vistos. En primer lugar, rompe las reglas tradicionales de los negocios, las cuales muchas se siguen a ciegas o se han aceptado por pereza.

Después, por medio de un proceso secuencial de pensamiento disciplinado, este nuevo marco enseña a aclarar la mente y el corazón, y a acertar. Ya no hay excusas. En efecto, afirma (Covey, *Business Think*, 2002), que empleando los principios que *Business Think* es posible acrecentar ostensiblemente la eficacia y el éxito en cualquier aspecto de la vida.

Sin embargo, en la realidad se manipulará y se sincronizará en cada momento las funciones administrativas para el apropiado proceso de toma de decisiones, para

esto se ve la necesidad de citar nuevamente las conceptualizaciones de cada función de administración que según (David, 2011) las define como cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control, para lo cual ofrece las siguientes definiciones a ser incluidas y tomadas en cuenta en un proceso de toma de decisiones:

Planeación: la única cosa segura acerca del futuro de cualquier organización es el cambio y la planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro, que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planeación es el proceso por el cual se determina si se intenta una tarea, calcula la manera eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden transformar los sueños en logros. La planeación permite evitar la trampa de trabajar arduamente para conseguir muy poco.

La planeación es una inversión inicial para el éxito. Ayuda a una empresa a conseguir el máximo efecto de un esfuerzo dado. Permite que una empresa tenga en cuenta los factores relevantes y se enfoque en los críticos. Ayuda a la empresa a estar preparada ante toda eventualidad razonable y ante todos los cambios que resulten necesarios. La planeación permite a una empresa reunir recursos necesarios y llevar a cabo tareas de la manera más eficiente posible. Permite a la compañía conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos, obtener ganancias justas y ser vista como una empresa útil y eficaz.

También le permite identificar con precisión a las personas necesarias para alcanzar los objetivos deseados, así como el momento, el lugar, las causas y la forma para lograrlos. La planeación permite a una empresa evaluar si el esfuerzo, los costos y las implicaciones asociados con el logro de los objetivos deseados están justificados.

La planeación es la piedra angular de una formulación de estrategia eficaz. Pero a pesar de que se le considera el fundamento de la administración, generalmente es la tarea que los administradores más descuidan. La planeación es esencial para una exitosa implementación y evaluación de la estrategia, sobretodo porque las actividades de organizar, dirigir, integrar personal y controlar dependen de una buena planeación.

El proceso de planeación debe incluir a los gerentes y empleados de toda la organización. El horizonte de tiempo de planeación va de dos a cinco años para la alta dirección a menos de seis meses para los gerentes de bajo nivel. El punto principal es que todos los gerentes lleven a cabo una planeación en la que participen sus subordinados para facilitarles la comprensión y el compromiso.

La planeación tiene un efecto positivo en el desempeño de una organización y de un individuo, ya que permite a una organización identificar y aprovechar las oportunidades externas así como minimizar el efecto de las amenazas externas. Planear es más que extrapolar el pasado y el presente al futuro. También tiene que ver con desarrollar una misión, pronosticar tendencias y acontecimientos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se habrán de seguir.

Una organización puede desarrollar sinergia a través de la planeación. La sinergia existe cuando todos trabajan juntos como un equipo que sabe lo que quiere lograr; la sinergia es el efecto $2+2=5$. Al establecer y comunicar objetivos claros, los empleados y gerentes están en condiciones de trabajar juntos hacia los resultados deseados. La sinergia genera poderosas ventajas competitivas. El proceso de la administración estratégica en si está orientado a crear sinergia en una organización.

La planeación permite a una empresa adaptarse a mercados cambiantes y, por consiguiente, delinear su destino. La administración estratégica puede concebirse

como un proceso de planeación formal que permite a una organización buscar estrategias proactivas en lugar de reactivas. Las organizaciones exitosas luchan por tener el control de su propio futuro en vez de sólo reaccionar ante las fuerzas externas y a los eventos conforme ocurren. Históricamente, los organismos y las organizaciones que no se han adaptado a los cambios han desaparecido. Hoy más que nunca se requiere de una adaptación rápida, ya que los cambios en los mercados, las economías y los competidores de todo el mundo se están acelerando.

Organización: el propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quién hace qué y quien le reporta a quién. Una empresa bien organizada generalmente cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización. Los recursos se asignan más eficazmente y se utilizan con mayor eficiencia en una empresa bien organizada que en una desorganizada.

La función de organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad. Subdividir las tareas en puestos de trabajo requiere del desarrollo de las descripciones y especificaciones de los puestos. Estas herramientas clarifican a los empleados y a los gerentes en que consiste un puesto de trabajo en particular.

Combinar puestos para formar departamentos genera una estructura organizacional, un segmento de control y una cadena de mando. Los cambios de estrategia a menudo requieren cambios en la estructura porque se pueden crear, eliminar o fusionar las posiciones. La estructura organizacional dicta cómo se asignan los recursos y cómo se establecen los objetivos en una empresa. Asignar recursos y establecer objetivos geográficamente, por ejemplo, es muy diferente a hacerlo por producto o cliente.

Los tipos más comunes de departamentalización o división por departamentos son el funcional, el divisional, por unidad estratégica de negocio o matricial.

Delegar autoridad es una actividad organizativa importante, como indica el antiguo refrán “Puedes ver qué tan bueno es un gerente observando cómo funciona su departamento cuando no está”. En la actualidad los empleados cuentan con más estudios y son más capaces que nunca antes de participar en la toma de decisiones de la organización. En la mayoría de los casos esperan que se les delegue la responsabilidad y autoridad, y que se les considere responsables de los resultados. Delegar autoridad es una actividad inherente al proceso de administración estratégica.

Dirección: La dirección se define como el proceso de influir en la gente para que cumpla determinados objetivos. La dirección explica por qué ciertas personas trabajan arduamente y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas oportunidades de triunfar si los gerentes y empleados no son dirigidos para implementar las estrategias una vez que se han formulado. La función de dirección de la administración incluye al menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional.

Cuando los gerentes y empleados de una empresa se esfuerzan por alcanzar niveles altos de productividad, esto indica que los estrategas de la empresa son buenos líderes.

Los buenos líderes establecen un entendimiento profundo con los subordinados, son empáticos con sus necesidades y preocupaciones, ponen el buen ejemplo y son confiables y justos. El liderazgo implica desarrollar una visión del futuro de la empresa e inspirar a la gente a trabajar arduamente para alcanzar esa visión. Kirkpatrick y Locke encontraron que ciertas características son distintivas de los líderes eficaces: conocimiento del negocio, habilidad cognoscitiva, confianza en sí mismos, honestidad, integridad e impulso.

La investigación sugiere que el comportamiento democrático por parte de los líderes trae como resultado actitudes más positivas hacia el cambio y una mayor productividad que el comportamiento autocrático. Drucker afirma: “El liderazgo no consiste en tener una personalidad magnética, lo cual podría ser sólo demagogia. No significa “ganar amigos e influir en las personas”. Eso es adulación. El liderazgo implica elevar la visión de una persona hacia lugares más altos, incrementar el desempeño de alguien a un mayor nivel, edificar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones normales”.

La dinámica de grupos desempeña un papel muy importante en la moral y satisfacción de los empleados. Los grupos informales o las alianzas se forman en cualquier organización. Las normas de las alianzas abarcan un intervalo que va desde las muy positivas hasta las muy negativas con la administración. Por consiguiente, es importante que los estrategas identifiquen la naturaleza y composición de los grupos informales de una organización para facilitar la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Los líderes de los grupos informales son especialmente importantes en la formulación e implementación de los cambios de estrategia.

La comunicación, quizás la palabra más importante en administración, es un componente fundamental de la dirección. El sistema de comunicación de una organización determina si las estrategias podrán implementarse con éxito. Una buena comunicación bidireccional es esencial si se quiere obtener el apoyo para los objetivos y políticas de los diferentes departamentos y divisiones. La comunicación descendente puede fomentar la ascendente. El proceso de administración estratégica se facilita mucho cuando se alienta a los subordinados a discutir sus preocupaciones, revelar sus problemas, brindar recomendaciones y dar sugerencias. Una razón principal para instituir la administración estratégica es conformar y apoyar redes de comunicación eficaces en toda la empresa.

Integración de personal: las actividades de integración de personal se centran en los empleados o en la administración de recursos humanos. Se incluye la administración de sueldos y salarios, prestaciones a los empleados, entrevistas, contratación, despido, capacitación, desarrollo administrativo, seguridad de los empleados, acción afirmativa, oportunidades equitativas de empleo, relaciones con el sindicato, planes de desarrollo de carrera, investigación de personal, políticas disciplinarias, procedimientos de queja y relaciones públicas.

Control: la función de control de la administración comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y tomar las acciones necesarias para minimizar las deficiencias. El control consta de cuatro pasos fundamentales:

- ✓ Establecer normas de desempeño
- ✓ Medir el desempeño individual y de la organización
- ✓ Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas.
- ✓ Empezar acciones correctivas.

La medición del desempeño individual frecuentemente se lleva a cabo de manera ineficaz o ni siquiera existe en las organizaciones. Algunas de las razones de esta deficiencia son el hecho de que las evaluaciones a menudo generan confrontaciones que la mayoría de los gerentes prefieren evitar, que toman más tiempo del que la mayoría de los gerentes están dispuestos a conceder o requieren de habilidades de las que muchos gerentes carecen. No existe un solo enfoque para medir el desempeño individual que carezca de limitaciones. Por esta razón, una organización debe examinar varios métodos, como la escala gráfica de clasificación, la escala de clasificación basada en el comportamiento y el método de la incidencia crítica, para después desarrollar o seleccionar el enfoque para la evaluación de desempeño que mejor satisfaga las necesidades de la compañía.

Cada vez más, las empresas se están esforzando por vincular el desempeño de la organización con los sueldos de los gerentes y empleados.

De acuerdo a las anteriores conceptualizaciones nos permite exponer las falencias que se encontraron en la investigación objeto de estudio (Paz, 2011) como lo es que en “muchas circunstancias se comprometen demasiados recursos en inventarios o en cuentas por cobrar bien sea por las características competitivas del sector en el que se opera o por las ineficiencias administrativas, deteriorando la rentabilidad de la empresa y poniendo en peligro su posición de liquidez”, con el propósito de abordarlas y tratarlas administrativamente con un enfoque apropiado de proceso de Toma de decisiones, lo cual a hoy la empresa no presenta y permite inferir y evidenciar que la influencia de este proceso está siendo deficiente por ausencia de factores que pueden ser fundamentales y que puedan influir en la eficacia de la toma de decisiones como los que se mencionan y se construyeron a lo largo de esta investigación.

Se podría considerar como factor que influye en un proceso de Toma de Decisiones, como lo menciona (Covey, Business Think, 2002) que la clave de los grandes avances no está sencillamente en modificar el comportamiento. No basta con modificar la actitud, sino que es necesario cambiar la manera de ver el mundo, el paradigma, los supuestos. Todas las grandes transformaciones de la historia se han debido principalmente a cambios de paradigmas, cambios en la manera como las personas ven las cosas. Con el correr de los años (Covey, Business Think, 2002) dice que ha aprendido que cuando se desea hacer cambios graduales y pequeños se debe trabajar con el comportamiento o la actitud. Sin embargo, si lo que se busca es lograr cambios o mejoras radicales, es preciso trabajar con los paradigmas. (Covey, Business Think, 2002) menciona que es absolutamente fundamental establecer un proceso para examinar los paradigmas con regularidad, a fin de sobrevivir y prosperar en el mundo turbulento de hoy.

Otro factor influyente según (Covey, Business Think, 2002), es que cuando surge un desafío nuevo y más grande, la tendencia es recurrir a los patrones, los procesos y las prácticas que han conducido al éxito en el pasado. Sin embargo, esos patrones, procesos y prácticas muchas veces no sirven de nada. (Covey, 2002), habla acerca de la liberación del potencial humano y cita al erudito en administración empresarial, Peter Drucker de su libro, *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI* y anota: “La contribución más importante y realmente más singular que hiciera la gerencia en el siglo XX fue incrementar cincuenta veces la productividad del TRABAJADOR MANUAL en las plantas de producción. La contribución más importante que deberá hacer la gerencia en el siglo XXI es incrementar en igual proporción la productividad del TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO.”

Estos saltos cuánticos en la productividad ocurrirán únicamente cuando se logre aprovechar la mente, el cuerpo, el corazón y el espíritu de las personas, y cuando el liderazgo sea concebido como el arte de facultar, el arte de comunicar a las personas su valor y su potencial con tanta claridad que se sientan inspiradas a reconocerlos dentro de sí mismas. El reto está en liberar las mentes y los corazones de las personas para conseguir mayor creatividad y productividad, y resultados superiores. Y, en efecto, son el paradigma y el estilo de *liderazgo* del supervisor o el gerente los que determinan si los empleados son trabajadores manuales o personas que trabajan con el conocimiento. Si el gerente decide ver en todos sus empleados trabajadores del conocimiento, y les enseña a pensar certeramente, pronto se verá rodeado de trabajadores del conocimiento cargados de energía.

6.3.1.9.2. Funciones decisorias del directivo. El camino al éxito de una empresa se representa en el proceso adecuado de toma de decisiones; aquí es muy importante la recolección de información de factores que son benéficos o no

para la empresa, uno de los aspectos relevantes para ser uno de los determinantes son los datos cuantitativos disponibles a través del capital de trabajo. La persona que tome la decisión debe tener el suficiente conocimiento para definir cuál va a ser la estrategia adecuada para la organización. Al respecto (Mintzberg, 1990), dice que son cuatro las funciones directivas como centro decisorio.

Promotor: Todo directivo propende porque la organización a su cargo mejore y está trabajando constantemente en función de innovar e iniciar cambios favorables a partir de la recepción de ideas novedosas supervisando que todo marche en pro de los objetivos empresariales.

Resolución de problemas: En la sociedad actual, los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los directivos necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos. La resolución de problemas está, estrechamente relacionada con el proceso de toma de decisiones y como lo menciona el autor, el directivo está obligado a darle el tiempo justo y oportuno a las dificultades o crisis de la empresa para evitar que se convierta en problemas difíciles de solucionar.

Distribución de recursos: Los directivos realizan estas funciones desde la distribución adecuada del tiempo en los sitios de trabajo hasta lo concerniente al capital de la organización; al ejecutar esta acción de forma adecuada se va a tener como resultado un desempeño eficiente.

Negociador: Esta función la realizan los directivos de forma rutinaria pero requiere de una serie de habilidades especiales para que la decisión que se genere sea efectiva. Se debe poseer ciertas cualidades como capacidad de comunicación, manejo de situaciones en forma pragmática, ser racional consiente se de sí mismo

con tendencia a romper paradigmas para que todo se desarrolle de manera que la organización resulte beneficiada.

Las funciones mencionadas son vitales y muy importantes para un directivo en el momento de tomar decisiones relevantes para la organización. En la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., se considera como un elemento indispensable que la persona a cargo de las responsabilidades directivas desarrolle estas funciones como parte de su cotidianidad.

6.3.1.9.3. Estilos directivos para la toma de decisiones. Los estilos de dirección son importantes a tener en cuenta en la toma de decisiones al interior de una empresa pues del modelo o del estilo que maneje un directivo, depende como una persona se relaciona con sus empleados en todos los niveles y cómo influye en ellos durante la elección de decisiones.

Se tomaron en cuenta los siguientes estilos directivos:

Autocrático:(Robbins& David, 2002) afirman que un líder autocrático corresponde al líder que centraliza su autoridad, dicta los métodos de trabajo, toma decisiones unilateralmente y limita la participación de los empleados.

En este caso el directivo es quien elige las opciones posibles de acción; evalúa las opciones; decide cuál opción se debe tomar; define las tareas y las funciones a sus empleados; controla que lo ejecutado se haya realizado según lo ordenado. Es decir, el estar en permanente elección, ejecución, revisión y control de toda decisión que haya tomado.

Democrático:(Robbins& David, 2002) exponen en su teoría que normalmente involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, propicia la

participación para decidir las metas y los métodos de trabajo y aprovecha la retroalimentación como posibilidad para dirigir a los empleados.

El estilo Democrático se divide en dos clases:

Consultivo: El directivo escucha las preocupaciones y problemas de los empleados, pero en última instancia es él quien toma la última decisión. Se basa en tomar información útil para su dirección.

Participativo: Permite que los empleados tengan voz en las decisiones, ellos toman las decisiones y es el líder quien brinda la información y hace el respectivo control a las decisiones tomadas en grupo.

Burocrático: Basada en la Administración Burocrática, (Hellriegel, Susan, & John, 2005) el jefe o administrador dirige según un sistema formal y riguroso de reglas o lineamientos en el comportamiento de los empleados, con un estilo formal, rígido e impersonal, se establece bajo una estructura jerárquica y de autoridad detallada. La toma de decisiones en este estilo son demorados por los procesos y la alta formalidad.

Laissez Faire: (Robbins& David, 2002) Deja a sus empleados en total libertad para tomar decisiones y hacer su trabajo como mejor considere conveniente. El líder o jefe no interviene, no motiva, solo proporciona materiales necesarios y contesta preguntas.

Este estilo es un poco desconcertante por cuando no hay definición de las funciones o tareas a ejecutar.

Paternalista: Según (Montalvan, 1999) es una modalidad de liderazgo autoritario pero más sutil. Se escuda en la benevolencia y en el aparente interés por el beneficio de la gente. La preocupación expresada por el bien de las personas, los justifica de lo que hagan. Protege a los integrantes de los peligros externos del

grupo que los puedan amenazar. Este liderazgo es frecuente en empresas de corte familiar.

En la revista (Mercado, 2008) se menciona sobre los cuatro estilos gerenciales de IchakAdizes, quien es un innovador en técnicas de transformación organizacional. Según el autor, los estilos gerenciales no se toman individualmente si no por el contrario, la mayoría de líderes o jefes mezclan varios estilos de personalidad, de los cuales cada individuo tiene un estilo dominante y otro secundario y muchos desarrollan habilidades en cuatro estilos de personalidad sea en una empresa o en la vida diaria.

El productor: Es el individuo que tiene el empuje y la disciplina necesarios para llegar a ver siempre resultados reales. Es un personaje impaciente, activo, siempre ocupado y con poco tiempo para la charla intrascendente. Con una capacidad muy marcada para ir directo al grano, el productor está siempre detrás de la escena poniendo todo a punto. A muchos le atraen los departamentos con mucha actividad, como ventas, por ejemplo. Estos individuos están siempre demasiado ocupados para perder tiempo en reuniones. Prefieren evitar las charlas e ir directamente a la acción.

El Administrador: Se asegura de que se cumplan debidamente todas las directivas, de que los planes se tracen y se sigan. Es una persona minuciosa, que crea métodos y procedimientos para que las cosas se hagan de la manera “correcta”. Aplicando análisis y lógica, va detrás de los demás detallando tareas hechas al descuido. Le gusta mantener a la organización marchando a ritmo parejo y prefiere que las cosas se hagan más lentamente pero con cuidado. Le atraen las tareas que requieren pensamiento sistémico y precisión, como contabilidad.

El Emprendedor: Es una persona de ideas, siempre preguntando ¿por qué? o ¿por qué no? Un visionario que sueña, planifica y proyecta y siempre conduce a los demás hacia ideas que de otra manera no perseguirían. Para el emprendedor, el éxito requiere creatividad y riesgo. A veces se aburre con tareas de corto plazo y prefiere desarrollar la visión de largo plazo. Es una persona carismática, que genera ideas para nuevos proyectos, nuevos métodos para solucionar problemas o incluso nuevos negocios.

El Integrador: Tiene una inclinación especial por la gente. Los verdaderos integradores valoran la armonía social y son felices conciliando posturas diferentes y trabajando en equipo. Son agradables, simpáticos y los primeros en cooperar para ayudar a la gente con sus tareas y problemas. Prefieren trabajar por consenso en lugar de adoptar una posición firme contra los demás. Les atraen las ocupaciones orientadas hacia la gente, como Recursos Humanos.

6.3.1.10. Definición de capital de trabajo. El capital de trabajo es definido por (Ortiz, Van Horne y Wachowicz, 2008), como capital de trabajo bruto y capital de trabajo neto, el primero se refiere al total de activos corrientes, tales como efectivo, inversiones temporales, cuentas por cobrar comerciales e inventarios, es decir, el total de los recursos corrientes que la empresa tiene para desarrollar normalmente sus operaciones, en un momento determinado; y Capital de trabajo Neto o Capital neto de trabajo, representa la diferencia entre el valor de los activos corrientes y los pasivos corrientes, en la fecha de corte de balance. Si este resultado anterior diera igual a cero no quiere decir que la empresa no tenga recursos para operar sino que tiene la totalidad de sus activos corrientes financiados con activos de corto plazo.

Sin embargo, para (Ortiz, 2008), desde el punto de vista administrativo, tiene poco sentido intentar administrar una diferencia neta entre activos corrientes y pasivos

corrientes, por tanto, su enfoque se centrará en la administración del efectivo, las inversiones temporales, las cuentas por cobrar comerciales y los inventarios, que conforman el capital de trabajo bruto”. “Mientras que Van Horne, centrará su interés en la administración de: los activos y pasivos corrientes, que representa el capital de trabajo neto.

Por su parte (Gitman, 2007), define el capital de trabajo como los activos corrientes, que circulan diariamente en la operación del negocio. Esta idea abarca la transición continua del efectivo a los inventarios, a cuentas por cobrar y de nuevo al efectivo. Como sustitutos del efectivo, los valores negociables se consideran parte del capital de trabajo. Los pasivos corrientes representan el financiamiento a corto plazo de la empresa, incluyen a proveedores, empleados, gobierno y bancos, el autor considera que dentro del capital de trabajo neto se debe tener en cuenta las deudas financieras de corto plazo.

Para (García, 2009) el concepto de capital de trabajo se define como, los recursos que una empresa mantiene, o requiere, para llevar a cabo sus operaciones. También se le denomina Capital Circulante. Dichos recursos están representados por los inventarios y las cuentas por cobrar, los cuales la empresa combina a través de un proceso denominado “rotación” que finalmente es el que determina la velocidad a la que los recursos generados quedan disponibles para atender los compromisos de servicio a la deuda, reposición de activos fijos y dividendos. “Los inventarios y las cuentas por cobrar conforman lo que se denomina Capital de Trabajo Operativo (KTO) ya que en estricto sentido operativo, lo que una empresa requiere para operar está representado en lo que necesita mantener invertido en dichas cuentas. Cuando se observa la información histórica de la empresa se encuentra que por lo general hay un saldo mínimo de caja. Este debe sumarse para efectos de determinar el KTO”.

El cálculo de capital de trabajo operativo corresponde a la suma de cuentas por cobrar y los inventarios, pues, lo que la empresa requiere para operar está representado por el dinero necesario para financiar estas cuentas. Igualmente en el cálculo del KTO deben excluirse las inversiones temporales, las cuentas por cobrar a socios y los gastos diferidos entre otras cuentas. Deben incluirse los anticipos de impuestos que muchas veces se originan en el hecho de que cuando una empresa factura bienes o servicios, el cliente debe retener una determinada cantidad a favor del Estado, que se denomina Retención en la Fuente.

Para (García, 2009) “El capital de trabajo neto operativo corresponde a las cuentas por cobrar más los inventarios, menos las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios.

El capital de trabajo debe considerar lo siguiente: El saldo de efectivo al final de periodo es un resultado casi siempre casual o accidental, que no tiene una relación directa de causalidad con las operaciones de la empresa, si la empresa maneja un monto mínimo de caja, este se suma al capital de trabajo. Y si las ventas son de contado, la caja debe incluirse en el cálculo. Si el volumen de operación de la empresa se incrementa, también lo hacen las cuentas por cobrar y los inventarios. Es decir, que existe una relación directa de causalidad entre el comportamiento de estas dos cuentas y el de los ingresos operativos. De lo anterior se concluye que desde el punto de vista eminentemente operativo, el capital de trabajo de una empresa debería ser la suma de las cuentas por cobrar y los inventarios.

En el contexto de las cuentas por pagar, estas automáticamente se incrementan dependiendo del volumen de venta, lo que no ocurre necesariamente con la deuda financiera de corto plazo. Es decir que existe una relación directa de causalidad de las cuentas por pagar de bienes y servicios y las operaciones de la empresa. Por tanto, la deuda financiera de corto plazo no se incluye en el cálculo del capital de

trabajo neto operativo, como también los dividendos por pagar, intereses por pagar, cuentas por pagar a socios y cualquier otra que no tenga relación causa – efecto con las ventas.

6.3.1.11. Gestión del capital de trabajo. Si un empresario o gerente de una organización no se provee de conocimiento suficiente para tomar decisiones acertadas, no va a poder llevarla al éxito deseado, por esta razón, a través del tiempo, los investigadores han identificado conceptos que se han incorporado paulatinamente al Capital de trabajo empresarial, como por ejemplo: liquidez y flujo de caja.

Para hablar de manera adecuada sobre los elementos que hacen referencia al Capital de Trabajo, es necesario iniciar o definirlo, sin embargo son muchos los investigadores que se han dedicado a su estudio y análisis del Capital de Trabajo, el cual es denominado por muchos autores como: fondo de maniobra, capital circundante, capital de trabajo neto, recurso o fondo neto de rotación y tesorería neta. Así mismo, se puede observar que hay una homogeneidad de conceptos.

El objetivo principal que se entiende en la gestión del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que este se mantenga en un nivel satisfactorio para la empresa.

Los activos circulantes hace referencia a: efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. Cada uno de estos activos debe administrarse en forma eficiente para mantener la liquidez de la empresa sin conservar al mismo tiempo un nivel demasiado alto de cualquiera de ellos. Los pasivos circulantes básicos de interés que deben cuidarse son las cuentas por pagar, documentos por pagar y otros pasivos acumulados.

Al respecto (Aguirre, 1999), en *Fundamentos de Economía y Administración Empresariales*, hace referencia sobre las funciones más importantes en las decisiones de administración del capital de trabajo y su control de la siguiente manera:

El activo circulante, fundamentalmente las cuentas por cobrar y el inventario representan la inversión más alta de la inversión en activos dentro de muchas empresas. El pasivo circulante constituye a menudo una fuente de financiamiento importante, ya que muchas veces es imposible conseguir préstamos.

El capital de trabajo representa la primera línea de defensa de un negocio contra la disminución de las ventas. Ante una declinación de las ventas poco hay que hacer por parte del financiero sobre los compromisos de activos fijos o deudas a largo plazo; sin embargo puede hacer mucho con respecto a las políticas de crédito, control de inventario, cuentas por cobrar, renovar los inventarios con mayor rapidez, adoptar una política más agresiva de cobros a fin de tener mayor liquidez, e igualmente se pueden postergar los pagos para contar con una fuente adicional de financiamiento.

Teniendo en cuenta esto, se pretende conocer inicialmente todo lo relacionado con el capital de trabajo y su incidencia en la toma de decisiones en una empresa.

6.4. MARCO CONCEPTUAL

ALTA GERENCIA: Gerentes responsables de la administración general de la organización; establecen políticas operativas y guían la interacción de la organización y su entorno.

BUROCRACIA: Organización con una estructura jerárquica y formal establecida.

CAPITAL DE TRABAJO: Los recursos que una empresa mantiene o requiere para llevar a cabo sus operaciones. Estos recursos están representados por inventarios y cuentas por cobrar.

CERTIDUMBRE: Situación para tomar decisiones en la que los gerentes cuentan con información exacta, medible y confiable sobre los resultados de las diversas alternativas que están considerando.

CONTROL: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

DECISIONES PROGRAMADAS: soluciones para problemas rutinarios determinados por regla, procedimiento o costumbre.

DECISIONES NO PROGRAMADAS: Soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios.

DIRECCIÓN: Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo u organización con respecto a una tarea.

ESTRATEGIA: Programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: La forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

GERENTE: Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a la organización para alcanzar sus metas.

INCERTIDUMBRE: Situación para tomar decisiones en la que los gerentes enfrentan condiciones externas imprevisibles o carecen de la información necesaria para establecer las probabilidades de ciertos hechos.

JERARQUIA: Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima está el gerente o gerentes de mayor rango, los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diferentes niveles descendentes de la organización.

LIDERAZGO: Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo

LLUVIA DE IDEAS: Técnica para tomar decisiones y resolver problemas con la que una persona o los miembros de un grupo tratan de mejorar la creatividad proponiendo alternativas en forma espontánea sin preocuparse por la realidad ni la tradición.

MODELO RACIONAL: Proceso de cuatro pasos que ayuda a los administradores a ponderar alternativas y a elegir la que tenga más probabilidades de éxito.

ORGANIZACIÓN: Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una serie de metas específicas

PLANIFICACIÓN: proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

PROBLEMA: Situación que se presenta cuando el estado real de las cosas no es igual al estado deseado de las cosas.

PROCESO: Método sistemático para manejar actividades.

RACIONALIDAD LIMITADA: La idea según la cual los administradores toman la mayor cantidad de decisiones lógicas que pueden, constreñidos por una información y capacidad limitadas.

RIESGO: Situación para tomar decisiones en la que los gerentes saben que las probabilidades de una alternativa dada conducirán a una meta o resultado deseados.

TOMA DE DECISIONES: El proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

7. CAPITULO I. ESTADO ACTUAL DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA., DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO. PERIODO 2012 - 2013

La entrevista aplicada a los directivos de la Empresa Seguridad del Sur Ltda. de la ciudad de Pasto, es el reflejo de la situación actual del proceso de la toma de decisiones frente al capital de trabajo de esta organización. Puesto que de acuerdo a estas personas el modelo aplicado es de fácil entendimiento, sus estrategias y mecanismos garantizan un uso efectivo de los recursos de caja, respondiendo a las necesidades de la empresa alcanzando de esta manera los objetivos propuestos.

Los directivos consideran adecuadas las estrategias y mecanismos utilizados para la discusión, actualización y difusión del presupuesto anual, las discrepancias son mínimas y comprenden el modelo aplicado actualmente, que sustenta la modalidad presupuestal programada que busca generar acuerdos en las actividades, gastos y compras que se puedan realizar cubriendo las necesidades de capital. Consecuentemente con esto, coinciden en que una contabilidad legal y coherente se fundamenta en aspectos financieros y contables.

En general los directivos de esta organización se encuentran conformes con las políticas, reglamentaciones y mecanismos de la toma de decisiones informales utilizados en ocasiones para la compra o gasto de algunos elementos de oficina. Mencionan que estos deben ser de uso racional y que cada uno de los participantes de su utilización deben de contar con evaluación y seguimiento.

De la misma manera los directivos están de acuerdo en las políticas y estrategias definidas por el programa contable utilizado actualmente puesto que existen estrategias orientadas al desarrollo de proyecciones que garanticen la utilización integral del capital de trabajo. Los directivos expresan que existe un desconocimiento en general de los estatutos que guían el orden contable y la toma

de decisiones de la organización, por cuanto no existen unos criterios claros de aplicación, tampoco de evaluación permanente y por lo tanto no se puede considerar adecuada la calidad al servicio que presta la empresa.

Atraves de la entrevista realizada al gerente general de Seguridad del Sur, podemos afirmar que: la toma de decisiones en la empresa es llevada a cabo en primera instancia por el mismo gerente, después de recibir la investigación, análisis y conclusiones de de la directora administrativa y financiera. Es importante resaltar que si la decisión a tomar implica valores por cuantías mayores, se debe consultar a la junta de socios.

Según lo citado por (Simon H. A., 1988) en la teoría de las decisiones, se concibe a la organización como un sistema de decisiones en el cual cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomando decisiones individuales relacionadas con alternativas más o menos racionales de comportamiento, y con base al resultado de la entrevista que se aplicó al Gerente y a la Directora Administrativa y Financiera de la Empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., se evidenció que el proceso de toma de decisiones se encuentra a cargo de la Asamblea General de Socios, la Junta directiva, la Gerencia y la Dirección Administrativa y Financiera.

El personal que tiene a su cargo la toma de decisiones como se ha dicho, son los gerentes, administradores y directores cuentan con el conocimiento, la información y las habilidades para tomar decisiones que conllevan a la obtención de los resultados esperados.

Son ellos quienes en cada una de las estructuras, desde sus diferentes funciones y actuaciones tienen la autonomía y libertad para optar por la selección de proyectos de acción entre varias alternativas, por tanto se puede inferir que la toma de decisiones en la organización se encuentra descentralizada en cuanto a

estructura administrativa se refiere, puesto que la Dirección Administrativa y Financiera tiene la autonomía en las decisiones de control y manejo de la empresa y son ellos quienes constantemente tiene la facultad de decidir: qué hacer, quién debe hacerlo, cuándo, dónde y en ocasiones, hasta cómo hacerse.

Sin embargo, se puede asegurar que ésta descentralización tiene su límite, pues llega sólo hasta determinada estructura jerárquica que es la dirección administrativa y financiera y no llega hasta los niveles inferiores de la organización, como lo son los puestos o cargos técnicos u operativos que son los cargos de contador, tesorería y/o auxiliares contables quienes son los que se encuentran más cerca del funcionamiento ordinario o transaccional de la empresa, lo cual se puede observar en el organigrama de la empresa.

La toma de decisiones en la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., es llevada a cabo por la Junta de socios, en quien recae toda decisión administrativa y por ende las financieras, la Junta directiva es quien aprueba o no las decisiones propuestas por el área administrativa; finalmente, se encuentra el Gerente quien hace el estudio económico junto con la Directora Administrativa y Financiera sobre la implementación, coordinación, desarrollo y dirección del proceso administrativo y financiero de la empresa, son ellos quienes toman y ejecutan las decisiones de manera autónoma y en la administración de efectivo la última palabra la toma el gerente general; sin embargo, se presenta que las atribuciones en cuanto a la toma de decisiones en la empresa, están siendo limitadas con relación al monto de efectivo en el manejo del capital de trabajo: Efectivo, cartera, inventarios y las cuentas por pagar, el cual corresponde a 150 millones de pesos, superado este monto, toda decisión debe pasar por la junta de socios y la junta directiva, como lo afirma la Directora Administrativa y Financiera en entrevista realizada el día 20 agosto 2013.

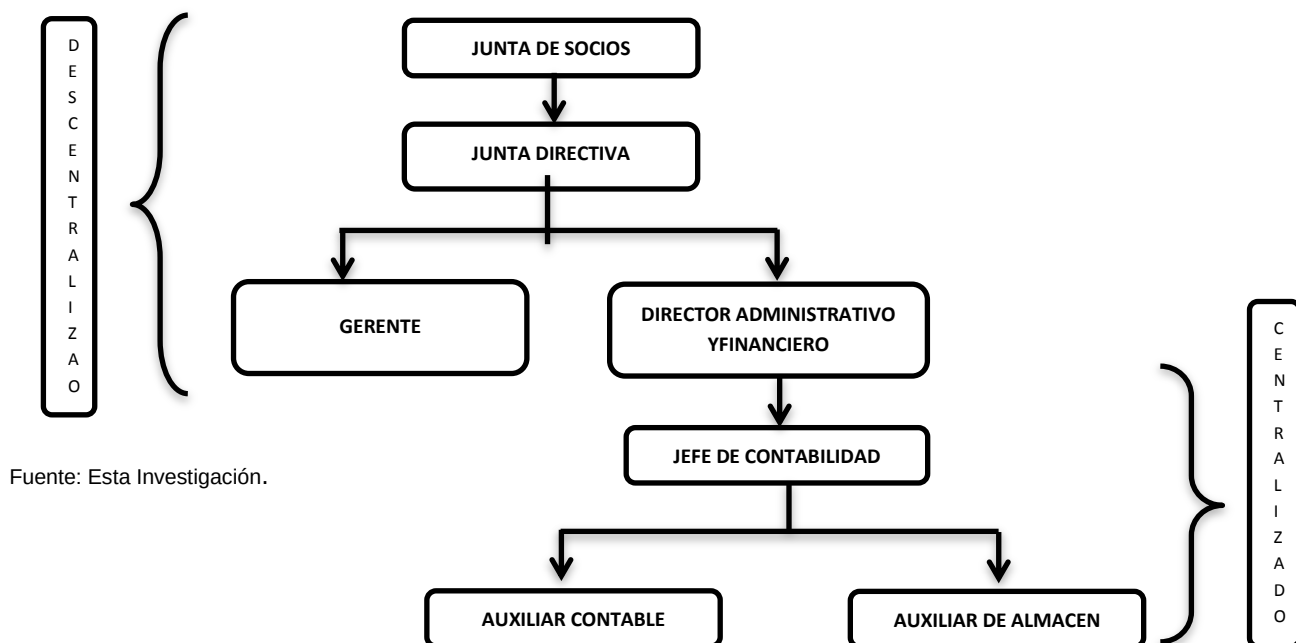
Por medio de la anterior investigación, podemos hacer un cuadro de Fortalezas y debilidades de la empresa Seguridad el Sur Ltda.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. La experiencia que tiene el gerente general en el area de seguridad esta catalogada como de las mejores del municipio y del departamenteo, por tanto sus decisiones respecto al core del negocio son generalmente acertivas. 2. Implementó el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008, lo cual le obliga a documentar los procedimientos para cada área de trabajo, incluyendo todo lo relacionado con los procesos contables de tesorería y administración; 3. El gerente general tiene habilidades comerciales, por lo cual desempeña un papel fundamental en el area comercial, encontrando nuevos clientes y manteniendo a los actuales. 4. El personal que trabaja en la dirección de la empresa es altamente calificado, lo cual genera valor a la empresa y ayuda a fortalecer los procesos. 5. Seguridad de Sur Ltda, es la empresa de seguridad más grande del municipio, lo cual le da ventaja competitiva frente a su competencia.	1. Es una empresa familiar, por lo cual muchas de las decisiones que se toman en la misma se convierten en autocraticas, de rutina e inmediatas, como en a mayoría de empresas familiares. 2. La visión de la compañía por ser familiar y haber iniciado con el mismo gerente actual a veces hace que no se amplie la visión frente a un nuevo mundo globalizado. 3. No cuenta con políticas claras en cuanto al manejo del capital de trabajo, se realiza empiricamente y con base a ciertos estudios del personal calificado, sin embargo si llega una persona nueva esete proceso se vería afectado, corriendo el riesgo de afectar negatimante los resultados. 4. No tiene un plan de inversiones que contemple la capacidad financiera. 5. No se cuenta con un manual de procesos de planificación de cursos de acción a tomar, que guíe las diferentes operaciones de la empresa con relación a su efectivo, política de inversión, manejo de excedentes, cuentas por cobrar, fuerza de trabajo, maquinaria y equipos, documentación y procesos, que permitan determinar el nivel de satisfacción de sus clientes internos y externos y la prestación del servicio con calidad.

6. Las relaciones institucionales y la experiencia que tiene la empresa ha generado que sea la primera en el sector.	6. La toma de decisiones es centralizada, lo cual no deja espacio para que el resto del equipo laboral dela empresa tenga un sentido de pertenencia y pueda aportar al crecimiento de la misma.
---	--

ORGANIGRAMA

Empresa SEGURIDAD Del Sur Ltda.



Área de Gerencia:

Planeación: Los factores internos de la empresa que han presentado mejores resultados dentro de la gestión contable han sido el manejo de personal de alta confianza que a través de la prestación de un buen servicio, se ha podido mejorar los canales de compras y uso del capital de trabajo. Sin embargo la planeación contable actual, se ha visto limitada por no ejercer un control directo sobre la gestión gerencial y contable, sumándole a esto, la carencia de un sistema financiero organizado.

En la entrevista realizada el día 20 de agosto de 2013, el Gerente de la empresa Seguridad del Sur Ltda. afirma que tienen la información necesaria que les aporta datos significativos para poder tomar una decisión, administrando el capital de trabajo bajo proyecciones anuales por medio de la planificación en la inversión de activos fijos y operativos, el nivel de endeudamiento y los plazos que se pueden

hacer de acuerdo a su flujo de efectivo, evaluación de las tasas de crédito que ofrecen en el momento que se necesiten por parte de las entidades financieras, la disponibilidad de efectivo después del cumplimiento de las obligaciones laborales, de impuestos y con los proveedores. Además afirma que hasta el momento este proceso les ha dado resultado y que pretenden seguir ejerciendo este proceso de la manera que lo hacen actualmente.

Organización: La estructura funcional actual no permite identificar una jerarquización clara de los mandos (altos, medios y bajos), así como los grupos de trabajo y cantidad de personas en cada área de trabajo. El desconocimiento de una estructura organizacional bien definida ha provocado falta de dinamismo y de sentido de pertenencia y debilidades en la toma de decisiones por parte del personal que labora en esta organización.

Aspectos Legales: Las dificultades de mayor relevancia dentro de esta organización, han sido la carencia de un reglamento interno de trabajo, así como, de un reglamento de higiene y seguridad industrial. Lo que ha provocado el desconocimiento previo de las normas que rigen un establecimiento con esta actividad comercial.

Dirección: Según la entrevista realizada a la directora financiera y el gerente general se logra concluir que las decisiones de alto impacto que han generado buenos resultados en la gestión administrativa, han sido el logro de convenios estratégicos y la adquisición de medios de transporte acordes a las necesidades de la actividad de esta empresa. En las decisiones que han generado malos resultados se puede destacar la creación de otras dependencias que produjeron un incremento de gastos y las dificultades en el control financiero o contable del mismo. A su vez estas decisiones recaen sobre la alta dirección y la subgerencia, los cuales, llevan el control total de las actividades de gerencia, compras y mercadeo.

Control: Pese a que el área de mayor control dentro de la Empresa Seguridad del Sur LTDA de la ciudad de Pasto, es la de compras, las dificultades que se presentan generalmente en los flujos de caja y control de capital de trabajo se manifiestan constantemente.

No existen manuales de funciones y procedimientos para sus procesos administrativos, contables y de tesorería, que permita guiar las diferentes operaciones de la empresa con relación a su fuerza de trabajo, maquinaria y equipos, documentación y procesos que permitan determinar el nivel de satisfacción de sus clientes y la prestación del servicio o producto de calidad; se resalta la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, de tal forma que aporte a tener una eficiente administración y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Compras, almacén, inventarios: El proceso general para las compras exige la revisión de existencias y se ejecuta a través de previo pedido. Como debilidad se encuentra, que a pesar que existen procesos de compras definidos, no existen formatos preestablecidos que permitan una organización acorde a las necesidades del establecimiento. Los precios, calidad y proveedores se analizan permanentemente con el fin de escoger las mejores alternativas.

Área de Mercadeo y Ventas

Alcance del mercado: Los servicios que presta la empresa son de alta aceptación del mercado, puesto que la situación que ya hace varios años vive Colombia, y que cada día más afecta directamente al departamento de nariño, por su posición geografía y estructura social, hace que el servicio de seguridad tenga una gran demanda en el mercado, si agregamos a esta situación el hecho de aumentar para el sector público los requisitos de custodiar con mayores garantías los bienes públicos y que el sector privado esta avido de sentirse seguro, el crecimiento del

mercado es cada vez más amplio, teniendo en cuenta que en Pasto, no existe mucha competencia.

Ciente: La percepción del cliente frente a aspectos tales como: precios, cumplimiento y formas de pago es buena, esto hace que la gerencia interna presente satisfacción en cuanto a la fidelidad del mismo y la motivación. Es importante resaltar que la gerencia cumple un rol comercial dentro de la compañía, aumentando sus funciones y quitando tiempo valioso para la toma de decisiones, sin embargo el papel de relaciones públicas para la consecución de nuevos clientes, es lo que le asegura los ingresos a Seguridad del sur, por lo cual es indispensable que el gerente siga realizando esta función y que la fortalezca para darle estabilidad a la empresa.

Igualmente se hace un estudio de los clientes antes de realizarse un crédito para la prestación del servicio, por ejemplo, que los clientes sean capaces de cumplir con los requisitos exigidos por la Seguridad del Sur Ltda., el principal requisito es que no sean clientes que se encuentren con impedimentos legales. Lo que indica que la parte administrativa de la empresa tiene poder decisorio en cuanto a la gestión, negociación y estudio de proveedores y clientes, bajo las políticas establecidas por la junta de socios.

Hay mucho capital de trabajo en manos de clientes (cuentas por cobrar), en general, todas las ventas son a crédito, los plazos para el pago son 30 días y se han logrado reducir a 26 días, lo cual ha afectado positivamente la liquidez de la empresa, además la formas de cobro son similares para todos los clientes; en este paso también los empleados operativos y auxiliares se encargan del monitoreo de las cuentas bancarias, cobro de cartera, entre otras actividades asignadas para cada cargo, aseverando que se presentan errores en facturación, verificación de tarifas y desactualización de las mismas, que hace que sea una debilidad para el momento de la elaboración de los estados financieros.

Área de Administración de Personal:

Consecución, Selección y Enganche: Los medios que emplea la empresa para conseguir su personal se hace a través de temporales, clasificados y otros medios publicitarios, así como recomendaciones directas, los elementos y medios que utiliza esta organización para la selección de personal es el análisis de hojas de vida y la entrevista de trabajo. Los requisitos exigidos para la vinculación de personal son los legales para el ingreso a una empresa de esta actividad.

Contrato de Trabajo: El personal que labora dentro de esta organización se mantiene a través de un contrato formal de trabajo y cuentan con todas la prestaciones de ley aplicables en la actualidad, se puede destacar que esta es una de las fortalezas del sistema contable y gerencial que presenta esta organización.

Administración y formación de Personal: Como se menciona anteriormente, la gerencia presenta especial atención al bienestar económico y de salud ocupacional de sus trabajadores. Se puede decir que el área de gestión humana desempeña un excelente papel frente a la organización. Podemos también afirmar que la formación que se le brinda al trabajador previa contratación del mismo, es adecuada y ajustada a los requerimientos del servicio que presta la organización.

Sin embargo, se pudo detectar que la empresa en estudio, posee característica similares al comportamiento similares a las de las PYMES en el departamento de Nariño, donde muy poco o nada se facilita la participación en la toma de decisiones de los equipos operativos de la empresa, desconociendo la importancia que la participación de ellos en todos los niveles pueda permitir la elaboración de alternativas que resulten más efectivas al tener en cuenta todo aporte que viene desde los niveles más bajos hasta los más altos niveles dentro de la jerarquía de una organización y particularmente en las micro o pequeñas empresas como las nariñenses, donde es menor la atención que se presta a la opinión de los

colaboradores en las diferentes áreas administrativas, simplemente son ejecutores de las decisiones tomadas por los gerentes o directores administrativos y financieros.

Se cuenta con un personal operativo en el área financiera como son un jefe de contabilidad, un auxiliar contable y un auxiliar de almacén, quienes son los encargados de ejecutar cada decisión tomada por el área administrativa, se considera que éstos cargos no tienen injerencia y participación en la toma de decisiones, a pesar que es la dependencia que directamente está comprometida con los clientes internos, clientes externos y proveedores, son ellos quienes se podrían constituir en una parte fundamental en la toma de decisiones.

El personal operativo y auxiliar administrativo y financiero, es un personal importante dentro de la toma de decisiones, son ellos quienes elaboran los balances, los estados de resultados, son ellos los que están en la continua ejecución y control de los procedimientos en cuanto a capital de trabajo, reporte de los pagos y de los créditos, así como la continua interacción con los clientes, como se ha dicho en apartes anteriores estas funciones se han tomado como fundamento los que tiene la empresa Seguridad del Sur.

Además, en la empresa, se puede evidenciar que se está cumpliendo con los perfiles del cargo, lo que ha permitido que la empresa cuente con un recurso humano competente y con niveles altos de experticia para desempeñar su labor profesional, sobre todo en la parte financiera y administrativa, este equipo de trabajo, tiene la capacidad de sugerir, proponer y actuar de forma inmediata ante los sucesos económicos que debe enfrentar la empresa, de tal forma que siempre tengan presente aplicar el proceso que lleva tomar una decisión.

Área de Contabilidad y Finanzas

Costos y Contabilidad: Se puede mencionar que estas áreas cumplen con las exigencias de ley por cuanto la empresa lleva sus registros permanentes por ingresos y egresos de efectivo de una manera organizada y sistematizada.

Los elementos que se tienen en cuenta para la fijación de costos, se determinan por el costo de compra, los fletes, impuestos y otros que guardan estrecha relación con este aspecto. Los elementos que se incluyen en los gastos de venta son comisiones, viáticos y sueldos; Los gastos de Administración se definen como mínimos debido a que no existen arriendos de oficina y servicios administrativos.

Dentro de los aspectos relevantes en la toma de decisiones financieras, la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., se destaca la importancia de soportar sus acciones y procedimientos con base a manuales de procedimientos administrativos y financieros, sin embargo, los instrumentos que posee no son completamente claros y definidos para la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta que la toma de decisiones es parte fundamental de la planeación, que prácticamente se constituye como el centro de esta función, la dirección administrativa reconoce que para contar con una eficiente administración se debe llevar un seguimiento detallado y diario de todos los movimientos de caja, comparando lo presupuestado con lo realizado y hacer las correcciones necesarias; así en ese contexto se podrán tomar decisiones apropiadas para obtener fondos adicionales o invertirlos.

La empresa Seguridad del Sur LTDA., tiene establecido sus parámetros para el manejo de su capital de trabajo por ejemplo, cuando se requiere una adquisición de crédito, se mira la finalidad del crédito y el tiempo que tiene la obligación principalmente a corto plazo: menos de un año.

La inversión en activos fijos y operativos como son uniformes, radios de comunicación, alarmas, sistemas, etc, se busca un nivel de endeudamiento mayor a un año, deudas a largo plazo, siempre buscando el costo de oportunidad y el costo de transacción al momento de mantener un efectivo mínimo.

Se hace una evaluación de las tasas de crédito que dan las entidades financieras comparándolas con las tasas que ofrecen los socios por ejemplo DTF+1 o un DTF+3, se escoge la que más le conviene a la empresa para tener disponibilidad de capital de trabajo, libre de obligaciones proveedores, laborales o de impuestos.

Como se puede ver en el cuadro No 01. Tomado del trabajo de grado (Paz, 2012). Que muestra el cálculo del nivel de efectivo meta y el límite máximo a mantener.

Cuadro 1. Estado de Cambios en la situación Patrimonial. SEGURIDAD Del Sur Ltda. 2012.

CAPITAL SOCIAL	300.000.000			300.000.000
RESERVAS	253.119.569			253.119.569
RESULTADO DEL EJERCICIO	212.794.594	212.794.594	341.037.247	341.037.247
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	1.219.462.253		212.794.594	1.432.256.847
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	149.026.047	45.272.190		103.753.857


MAURICIO ROSAS GAVILANES
Gerente


PAOLA RAMOS RAMOS
Contador Público
TP 120411 - T



Fuente: Seguridad del Sur Ltda..

La empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., reconoce la importancia de tener políticas y procedimientos claros, sin embargo, está incurriendo en la falencia que dichos procedimientos no están siendo consignados formalmente en un manual, lo cual impide que esto se constituya en un marco de referencia para la realización de actividades en cuanto al manejo de liquidez, cartera, inventarios y cuentas por pagar, por tanto, toda política y procedimiento que se requieren son determinados de una forma inmediata, por la gerencia y la dirección administrativa.

De acuerdo a lo mencionado por la Directora Administrativa y Financiera, se puede afirmar, que no existen herramientas de planeación que permitan el cálculo y la valoración del impacto de sus decisiones administrativas y financieras, básicamente se utiliza como herramienta en la toma de decisiones, los presupuestos y generalmente se elaboran los estados de resultados o PYG, que son diseñados por el área contable mensualmente y presentados anualmente a la junta directiva. Para este análisis observaremos el estado de pérdidas y ganancias de la compañía.

Cuadro 2. Estado de Resultados SEGURIDAD del Sur Ltda. 2012 – 2011

6 de 19

SEGURIDAD DEL SUR

Nit No. 800.085.349-1

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR LOS AÑOS 2012 Y 2011

INGRESOS OPERACIONALES

COMERCIO AL MAYOR Y AL POR MENOR
VIGILANCIA, MONITOREO
ACTIVIDADES EMPRESARIALES
DEVOLUCIONES EN VENTAS

TOTAL INGRESOS OPERACIONALES

INGRESOS NO OPERACIONALES

FINANCIEROS
RECUPERACIONES
DIVERSOS
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES
TOTAL INGRESOS

180.761.641	156.428.191	24.333.450	16%
11.880.889.549	5.977.895.720	5.902.993.829	98,75%
98.082.284	190.771.060	(92.688.776)	100%
(79.276.285)	(150.918.099)	71.641.814	-47%
12.080.457.189	6.174.176.872	5.906.280.317	95,66%
10.498.902	45.133.251	(34.634.349)	-77%
2.279.928	5.742.018	(3.462.090)	-60%
14.229.482	3.758.742	10.470.740	279%
27.008.312	54.634.011	(27.625.699)	-50,57%
12.107.465.501	6.228.810.883	5.878.654.618	94,38%

COSTOS Y GASTOS

COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR
COSTOS DIRECTOS
COSTOS INDIRECTOS
TOTAL COSTOS

117.275.026	89.178.531	28.096.495	31,51%
8.992.399.164	4.298.223.317	4.694.175.847	109,21%
743.222.013	442.746.179	300.475.834	67,87%
9.852.896.203	4.830.148.027	5.022.748.176	103,99%

GASTOS OPERACIONALES

GASTOS DE ADMINISTRACION
GASTOS DE VENTAS
TOTAL GASTOS OPERACIONALES

1.180.056.472	796.296.003	383.760.469	48,19%
229.328.170	113.576.417	115.751.753	101,92%
1.409.384.642	909.872.420	499.512.222	54,90%

GASTOS NO OPERACIONALES

FINANCIEROS
GASTOS EXTRAORDINARIOS
GASTOS DIVERSOS
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES

69.912.510	89.186.797	(19.274.287)	-21,61%
60.423.540	33.076.498	27.347.042	82,68%
124.179.062	12.450.940	111.728.122	897,35%
254.515.113	134.714.235	119.800.878	88,93%

TOTAL COSTOS Y GASTOS

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS
IMPUESTO
UTILIDAD DEL EJERCICIO

11.516.795.959	5.874.734.682	5.642.061.277	96,04%
590.669.542	354.076.202	236.593.341	66,82%
249.632.295	141.281.608	108.350.687	76,69%
341.037.247	212.794.593	128.242.654	60,27%

MAURICIO ROSAS GAVILANES
Gerente

PAOLA RAMOS RAMOS
Comador Publico
TP 120411 - T

ISABEL CRISTINA MUÑOZ
Revisor fiscal
TP 38462 - T
Ver Opinion Adjunta (Ley 222/95)

Fuente: Contabilidad seguridad del Sur Ltda.

7.1. PROCESO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA.

Los gerentes o quienes toman decisiones deben tener información que les aporte elementos necesarios para ello, afirma la Directora Administrativa y Financiera, que junto con el gerente administran el capital de trabajo bajo proyecciones anuales por medio de la planificación en la inversión de activos fijos y operativos, el nivel de endeudamiento y los plazos que se pueden hacer de acuerdo a su flujo de efectivo, evaluación de las tasas de crédito que ofrecen en el momento que se necesiten por parte de las entidades financieras, la disponibilidad de efectivo después del cumplimiento de las obligaciones laborales, de impuestos y con los proveedores, según lo expuesto en la entrevista realizada al personal directivo.

El Gerente y la Directora Administrativa y Financiera, evalúan diferentes opciones antes de tomar una decisión en cuanto al manejo de capital de trabajo, ellos se basan en una información que consideran adecuada, oportuna y suficiente, porque del conocimiento que tienen de sus estados de resultados, depende que puedan hacer negociaciones con las entidades bancarias, proveedores y clientes, esta es una información que obtienen de las personas encargadas de las diferentes dependencias como el caso del contador y auxiliares; además, se cuenta con la información suministrada por los diferentes aliados dentro de la misma empresa como son los ingenieros mecánicos y los ingenieros de sistemas, que sirve para apoyarse en las decisiones en la administración de capital de trabajo, inversiones, compra de activos, etc. Lo anterior se concluye después de la entrevista e investigación realizada con los directivos de la empresa Seguridad del Sur Ltda.

La directora financiera se encarga de hacer las negociaciones con los proveedores de papelería, armamento, carros y maquinaria, de acuerdo a las solicitudes realizadas por las diferentes agencias a nivel nacional, las cuales se hacen de acuerdo a un presupuesto de compras elaborado a principios de año, esta

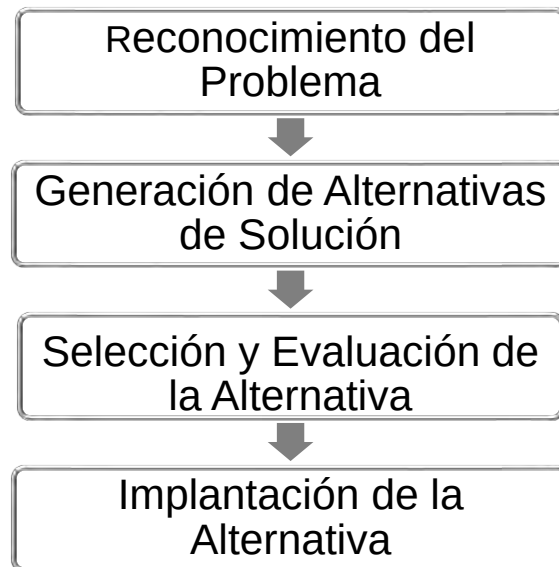
solicitud es realizada por la misma directora nacional en la ciudad de Pasto, quien hace un estudio previo de calidad de los productos, cumplimiento en la entrega, capacitación en uso de armamento y confiabilidad, es decir, se hace un análisis de la hoja de vida de los proveedores.

No cuenta con un banco de proveedores y no se hace una actualización de la información, sin embargo, las negociaciones con ellos pasaron de una forma de pago de los 30 a 49 días, lo que ha permitido una mayor rotación de efectivo, por otro lado, a pesar de la falta de manuales, la empresa ha asignado funciones con relación al manejo del capital de trabajo, hace que algunos cargos operativos o auxiliares sean los responsables de programar los pagos a los proveedores, según el visto bueno de la Directora Administrativa y Financiera.

Aunque, con las fallas que se evidencian por la falta de planeación, las decisiones administrativas en parte han sido eficaces para la recuperación de capital de trabajo, se ha generado efectivo y ha sido eficiente la administración de los recursos financieros, básicamente por la absorción de otra empresa nacional que unió su capital y por tanto incremento sus recursos humanos y físicos. Sin embargo, a la toma de decisiones le falta una planeación adecuada que le permita ir más allá en su proceso competitivo, como es el caso de saber en que invertir cuando ha tenido excedente de efectivo o hacer más eficiente el uso de los recursos, que conlleven a una mejor prestación del servicio.

Según se pudo considerar durante la entrevista realizada al Gerente y a la Directora Administrativa y Financiera, el proceso que se lleva a cabo para la toma de decisiones, se puede apreciar en el diagrama siguiente:

Diagrama 1. Del Proceso De Toma De Decisiones En La Empresa SEGURIDAD Del Sur Ltda. Tomado a partir de la entrevista realizada con la gerencia general



Fuente: Esta Investigación

El proceso para la toma de decisiones es similar al sintetizado por (Simón, 1988), que lo simplificó en cuatro pasos:

1. Inteligencia: Reconocer la existencia del problema; para los directivos de la empresa, se tiene como prioridad el reconocimiento de los problemas o circunstancias que se presenten y que requieran de tomar una decisión relevante para el adecuado manejo del capital de trabajo, estos se determinan de acuerdo a los estados de resultados que son presentados por el área operativa (contador, auxiliares contable y de almacén) quienes tienen un conocimiento más acertado y permanente con el proceso y todo lo referente a flujo de caja, clientes y proveedores; pero son decisiones que se toman en circunstancias presentes, mas no decisiones para futuro, porque no tienen previsto, por ejemplo, un estudio sobre cómo o en que invertir su dinero en caso de tener excedente de capital, sin embargo, tienen establecidos unos procedimientos en caso de déficit de caja o

cuando haya obligaciones mayores, se ha gestionado con los bancos los cupos permanentes de tesorería, y se evitan los sobregiros bancarios. Todo se hace por las directrices determinadas por la Gerencia y la Dirección Administrativa y Financiera.

2. Diseño: Generar alternativas de solución, los directivos de SEGURIDAD DEL SUR LTDA, han diseñado un plan de acción ante la toma de decisiones, pero que no se encuentran consignadas en un manual; en esta etapa la Directora Administrativa y Financiera, genera dos alternativas con base en las pautas establecidas por las directivas de la empresa, son soluciones de acuerdo a los resultados operativos de la misma, que son presentadas al Gerente General, para que sea él quien las evalúe y tome la decisión. Sin embargo, si el problema es específico y que implica un capital de trabajo mayor, las alternativas son generadas por la Junta de Socios.

3. Selección: Evaluar y seleccionar una alternativa, de acuerdo a la anterior etapa, el siguiente paso le corresponde al Gerente General, revisar y analizar las alternativas de solución propuestas por la Directora Administrativa y Financiera, y elegir la que más le convenga a la empresa en razón del cumplimiento de sus objetivos empresariales; siempre y cuando el monto por el cual se está trabajando no supere los 150 millones de pesos, donde las decisiones ya son tomadas por la Junta de Socios, quienes eligen el curso a seguir buscando maximizar sus capital, rendimientos y utilidades, bajo la premisa de reducción de costos.

4. Implantación: Poner en marcha y dar seguimiento a la alternativa seleccionada. Tomada la decisión sea por parte de la Gerencia o por la Junta de Socios, son ellos quienes asumen su responsabilidad y por ende las consecuencias de la decisión, y son quienes reflexionan las consecuencias ante las medidas financieras que se tomen y dan indicaciones a la Directora

Administrativa y Financiera para que dé las ordenes al personal operativo para que lleve a cabo las decisiones tomadas.

No obstante la falta de manuales de procedimientos y de herramientas de planeación que le permitan ser un marco de referencia para que la empresa, hace que no pueda generar indicadores para realizar y coordinar su situación ante las diferentes acciones que emprende la empresa, es decir, las decisiones se toman de acuerdo al momento que se presentan y no se pueden evaluar de acuerdo a parámetros que le resulten ventajosos, como es medir el desempeño de los procesos, evitar los reprocesos, obtener un mejoramiento continuo de sus procesos y por ende llevar a una mejor prestación de los servicios y satisfacción de los clientes.

Uno de los indicadores financieros que ha sido relevante en la evaluación de las decisiones ha sido la rentabilidad como se puede observar en el estudio realizado por (Paz, 2012) en el cuadro de Rentabilidad Operativa 2009 – 2011.

Cuadro 3. Ingresos Operacionales SEGURIDAD del Sur Ltda., 2012

CONCEPTO	VALOR NETO
ELEM DE ALARMAS Y SEGURIDAD	\$169.931.537
SERVICIO VIGILANCIA	\$10.674.150.716
SERVICIO MONITOREO	\$1.138.292.652
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$98.082.284
TOTAL INGRESOS	\$12.080.457.189

Fuente: Seguridad del Sur Ltda.

La SEGURIDAD DEL SUR LTDA., tiene como métodos para el funcionamiento de las operaciones, la elaboración de presupuestos anuales de ventas y entradas de efectivo de tal forma que se lleve el presupuesto mensualmente con el fin de controlar y velar por su ejecución, sin embargo, el área administrativa afirma que si bien la empresa tiene definido el manejo, recaudo y seguimiento diario tanto del efectivo como los fondos que se manejan en cuentas bancarias, pone en

evidencia que no está establecido un proceso de planificación y administración de efectivo como tal o aún está siendo incipiente.

Seguridad del Sur LTDA., actualmente trabaja de acuerdo a elementos básicos de administración financiera en función del capital de trabajo, como es el caso de los presupuestos para la toma de decisiones, en toda empresa que tiene como objetivo la generación de recursos para sus socios, pero con una mirada inmediata y no con visión de futuro, las empresa ha optado por tomar decisiones con base sólo en la información de presupuestos y su efectivo.

7.2. PLANIFICACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA.

Al estudiar la empresa más a fondo, se puede concluir que tiene diferentes procesos de toma de decisiones, y que cada proceso forma un sistema de decisiones, esto convierte la toma de decisiones en un elemento fundamental dentro de la planeación de cualquier organización. Por lo tanto, se puede afirmar que es un requisito indispensable tomar una decisión para que exista un plan, es por esta razón que muchos directivos consideran la toma de decisiones como su principal labor, ya que deben escoger que se debe hacer dependiendo de cada situación.

Los procesos y más específicamente la función de planificación en la toma de decisiones no se encuentra estructurada, socializada y aplicada en el desarrollo de las operaciones de las empresas, teniendo en cuenta que una de las funciones que se encuentra estipulada en los manuales, para la dirección administrativa y financiera, es la de “planear y organizar la gestión administrativa de las empresas, proponiendo alternativas de mejora en todos aquellos procesos que se considere necesario”, es pertinente determinar si en cada curso de acción mediante el cual

se pretende llegar a una meta, se enmarca en el proceso el cual lleva tomar una decisión así como lo sugiere Koontz.

La empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., reconoce la falta de una planeación que les permita visualizar su entorno y que le facilite la elección de alternativas efectivas, ante las oportunidades que tiene en el ejercicio de su actividad económica o en caso contrario resolver sus falencias ante su mercado. Es indudable afirmar que sin una planeación efectiva, la empresa no ha tomado las mejores decisiones que le permitan hacer un eficiente uso de su capital financiero y de su capital humano, además, no tener claridad en sus procesos para prestar un servicio de calidad y que se refleje en una mayor satisfacción del cliente.

Es importante destacar, que si bien en la empresa existen herramientas elaboradas manualmente para el seguimiento del efectivo, con relación a sus ingresos y egresos, con las cuales se toman las decisiones de pagos (PYG), se evidencia que no existen políticas de inversión y manejo de excedentes o déficit de fondos, no se encontró en la empresa que posea técnicas que les permita identificar los momentos más pertinentes para invertir, en que se debe invertir y para encontrar los costos de oportunidad y así mejorar su rentabilidad porque simplemente se aprovecha el efectivo para realizar los pagos a que haya lugar en ese momento. Todo esto se realiza con un método de intuición de la gerencia de Seguridad del Sur.

La empresa no hace una relación armoniosa entre sus procesos, procedimientos y su direccionamiento estratégico: misión, visión, objetivos y políticas para orientar todas sus actividades, al logro de metas a mediano y largo plazo, para posicionarse aún más en el mercado y lograr el fortalecimiento de las perspectivas individuales y las metas empresariales.

7.3 TIPOS DE DECISIONES QUE SE TOMAN EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA.

Las decisiones en la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., son esencialmente rutinarias porque todo se hace de acuerdo a los procedimientos que tienen establecidos y se llevan a cabo a pesar que algunas de ellas no tienen manuales formalmente instituidos, como se ha mencionado anteriormente, se toman decisiones más certeras con relación a sus presupuestos y al flujo de efectivo diario, semanal o mensual, esto no significa que este mal, el problema es más preocupante cuando se poseen dificultades ante situaciones emergentes donde no se cuenta con lineamientos establecidos debido a los cambios externos económicos y sociales, que hacen que deba reaccionar de manera inmediata, no existe algo estructurado, se debe recurrir a decisiones donde los efectos de estas, generan incertidumbre, mucho riesgo y por tanto pueden afectar su capital de trabajo.

Lo anterior se evidencia de acuerdo al estudio realizado por (Paz, 2012) en la empresa Seguridad del Sur Ltda., donde se pudo puntualizar que si bien la organización siempre ha logrado atender sus obligaciones con el normal funcionamiento del negocio, se presenta particularidades, como fue el mejoramiento de la utilidad operativa debido a la absorción de Interlogística de Valores Ltda., que produjo mayores gastos no operacionales y el incremento en las pérdidas en ventas y retiro, debido a los robos ocurridos en la prestación del servicio.

Queda en evidencia que no existe una planificación previa para atender estos sucesos que se presentan en un periodo determinado, lo que conlleva a la empresa a incurrir en costos y gastos adicionales por no contar con una debida planificación en sus decisiones, incluso en casos fortuitos.

Se encontró que la empresa Seguridad del Sur Ltda., ha omitido la fase fundamental en el proceso de la toma de decisiones, como lo es la planificación, ya que después que se han tomado decisiones y establecido los planes viene la cuantificación, es decir, los presupuestos, es aquí, en esta etapa en la cual se encuentran la mayoría de las empresas, pero sin darle la debida importancia al precedente y dar cumplimiento a los pasos de la planeación de la toma de decisiones, sin embargo, es de conocimiento, que si los presupuestos se realizan bien, se convierten en medios para sumar los diversos planes, estableciendo estándares importantes con los cuales la planeación pueda medirse.

7.4. MODELO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA.

Se pudo establecer que en la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., se aplica el **Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret**, donde las decisiones se dan a nivel de la Alta Gerencia, y se toman de acuerdo a las propuestas generadas por la Directora Administrativa y Financiera, quien hace un reconocimiento de la situación actual de la empresa ante las circunstancias sociales, económicas, políticas, etc., y aún más, las situaciones internas de la empresa que son reconocidas por los informes que presenta el área financiera.

En la empresa en estudio, es el Gerente quien fundamenta sus decisiones con base en varias alternativas de solución, mínimo dos alternativas que son expuestas por la Directora Administrativa y Financiera, según las cuales se trata de tomar una decisión acertada para el cumplimiento de la misión y visión empresarial y principalmente, la generación de ingresos para los socios y personal administrativo.

Según lo afirmado durante la encuesta por la Directora Administrativa de SEGURIDAD DEL SUR LTDA., es en esta área donde se propone como mínimo dos alternativas ante un problema o circunstancia que amerita la toma de una

decisión, ya sea en inversiones o en el manejo de clientes y proveedores, es decir, en todo lo relacionado con administración del capital de trabajo, en ocasiones las decisiones son rutinarias y por ende necesitan de poco énfasis en la toma de la decisión.

Esto se hace de acuerdo a la experiencia adquirida durante los años de trabajo en la empresa, con la supervisión y autorización del Gerente General. En otras ocasiones se requiere que la elección administrativa sea realizada por el Gerente General y La Junta Directiva quienes lo hacen de acuerdo a su juicio y son quienes eligen o ratifican el camino a seguir para dar cumplimiento la misión de la empresa.

8. CAPITULO II. LAS CATEGORÍAS DE MAYOR INCIDENCIA DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y EL GRADO DE INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ADECUADA DEL CAPITAL DE TRABAJO

Se identificaron cuatro categorías que inciden en el proceso de toma de decisiones para el manejo del capital de trabajo, de acuerdo con los objetivos SEGURIDAD DEL SUR LTDA.

8.1. CATEGORÍA 1. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Tomar decisiones no es un factor desligado de los comportamientos diarios de un ser humano, por el contrario es un proceso cotidiano que viene siendo inherente desde el nacimiento, sin embargo, no siempre se toman buenas decisiones, muchas veces estas se convierten en un aspecto clave en el desarrollo normal y armónico de las personas y de su entorno. En la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., las decisiones que se establecen, afectan el desempeño institucional tanto a nivel interno como externo e igualmente a todos los actores que intervienen en ella.

a. LA RACIONALIDAD

SEGURIDAD DEL SUR LTDA., en el cumplimiento de su misión y visión, ha generado un posicionamiento en el mercado y rentabilidad para sus inversionistas, ya que la empresa ha prestado un servicio de excelencia en muchos lugares del departamento de Nariño y otros departamentos alrededor, tanto en el sector público como privado ha dejado una gran imagen brindando a sus clientes la seguridad que necesitan, con un alto nivel de servicio según cada requerimiento.

La toma de decisiones directivas ha influido en el comportamiento organizacional, ya que la calidad y el resultado de éstas ha generado un impacto en la conducta de los funcionarios, en su manera de pensar, sentir y actuar, esta categoría ha

dado la capacidad para alcanzar las metas, a pesar que no hay manuales de procedimientos consignados formalmente, todos tienen el conocimiento claro de los diferentes cursos de acción, en el marco de las circunstancias y limitaciones existentes, se cuenta con la información cuantitativa y la aptitud para analizar y evaluar las alternativas de lo que se espera obtener.

No obstante, el hecho de aplicar racionalidad a la toma de decisiones, pone a la empresa a la deriba de los constantes cambios que se presentan en el entorno, ya sea por la competencia, las políticas del gobierno en materia económica o política, etc., información sobre la cual la empresa no tiene el control y que simplemente cuando se presentan tiene que operar y solo hasta ese momento puede decidir sobre aspectos importantes de su negocio, un claro ejemplo de ello es el aumento de robos en la ciudad por el alto nivel de desplazamiento y desmovilizados que actualmente se manejan en la región, esto genera para la compañía dos aspectos, uno positivo por el aumento de empresas que requieren el servicio de Seguridad del Sur, pero también la obliga a preparar más a sus empleados, a fortalecer sus equipos de trabajo, ha generar mayor inversión para prestar un mejor servicio.

b. LA CREATIVIDAD

La empresa Seguridad del Sur Ltda., tiene un grupo de trabajo interdisciplinario que se desempeña de acuerdo a las funciones establecidas para cada cargo dentro de la empresa, como se había dicho anteriormente, la toma de decisiones se encuentra descentralizada en los altos niveles dentro de la jerarquía, pero en el nivel operativo las decisiones no se toman, se ejecutan.

En este punto seguridad del Sur Ltda, tiene gran fortaleza, ya que su gerente general tienen esta habilidad innata, tanto para los negocios como para tomar decisiones, y es lo que ha llevado a esta empresa a crecer continuamente y expandirse, mejorando la rentabilidad de sus socios. Así podemos afirmar que el

tomador racional de decisiones es creativo, cuando posee la habilidad para mezclar ideas en una forma única o de hacer agrupaciones poco usuales entre éstas.

La creatividad es un factor importante en el comportamiento organizacional, ya que está relacionada directamente con la conducta de las personas, no sólo de quienes la utilizan, sino también de aquellas que se ven involucradas por el empleo de esta habilidad, que según Koontz sigue un proceso de cuatro fases que interactúan entre sí: 1) exploración inconsciente, 2) intuición, 3) discernimiento y 3) formulación lógica, sin embargo en la realidad, ninguna persona o empresa se detiene a examinar en qué grado o en qué momento se hace uso de cada una de éstas, por lo cual, la relevancia está tal vez en las técnicas que se usan para motivar e impulsar la creatividad.

c. LA EXPERIENCIA

En la toma de decisiones o en la selección de alternativas para encontrar solución a un problema, los directivos se basan en un elemento fundamental que marca la diferencia en su gestión: la experiencia, que permite relacionar las circunstancias presentes de la empresa con acciones que se ejecutarán en el futuro, aunque esto puede resultar riesgoso, puesto que muchas veces se desconoce en qué radicó el éxito o fracaso de una determinación, por lo tanto, es claro que la experiencia se centra en el pasado y a veces resulta difícil o incierto que algo que funcionó hace un tiempo atrás, pueda tener el mismo efecto en una nueva situación.

Para el gerente de Seguridad del Sur Ltda, aparte de la creatividad anteriormente nombrada, su experiencia, ha sido en gran parte la responsable de guiar a estas empresas hacia un camino de éxito, su habilidad en los negocios, y sus largos años de trabajo hacen que este factor se aprecie diariamente por todos sus

trabajadores. Algo similar podemos afirmar sobre la directora administrativa, que con su gran trabajo y experiencia ha logrado ganar la confianza del gerente, la junta directiva y todo el equipo de trabajo, que confía en sus investigaciones y alternativas para tomar decisiones.

8.2. CATEGORIA 2. TRABAJO EN EQUIPO

El Trabajo en Equipo es un factor importante en la resolución de problemas y por ende en la toma de decisiones, pero esto depende de la estructura empresarial que se desenvuelva y de los lineamientos que sus directivos tengan y de la complejidad de la empresa, además del tiempo que se disponga para reunir grupos, según esto, para SEGURIDAD DEL SUR LTDA, el trabajo en equipo se limita a la ejecución de las acciones que se ordenan desde los altos niveles jerárquicos, no existe la participación activa en la toma de decisiones, sin embargo si influyen en la elaboración de documentos como balances, cuentas de cobro, seguimiento a los clientes y proveedores, entre otros.

a. LA COMUNICACIÓN

La comunicación en Seguridad del Sur LTDA., ha sido fundamental para el buen funcionamiento de ésta, ya que permite que se coordine entre las dependencias, las actividades que deben ejecutarse, lo que implica difundir información, apoyar en la toma de decisiones, dar respuesta a problemas, resolver dudas, inquietudes, etc., sin este elemento la empresa está destinada a presentar fallas en los resultados esperados.

La transferencia de información que implica la comunicación, es una herramienta que debe utilizar permanentemente la Alta Gerencia para tomar decisiones acertadas, la que debe ser discriminada, con el fin de determinar lo que le resulta

útil, qué necesita para tomar determinaciones, con qué periodicidad requiere de esa información, qué puede llegar a pasar si no la obtiene, por lo tanto un sistema de comunicación es creado y adecuado a la medida de las necesidades del administrador.

En Seguridad del Sur Ltda., la comunicación fluye en varias direcciones: descendente, ascendente y horizontal. La primera, se evidencia de la Gerencia a los niveles inferiores de la jerarquía organizacional, en las comunicaciones escritas para informar o dar instrucción sobre procedimientos, para dar a conocer sobre políticas claras, como la que menciona la alta dirección, sobre el proyecto que se construye cada 3 años, fijando unas metas y objetivos que se comunica a cada área, las que deberán ejecutar lo que les corresponde según las directrices de la Gerencia y la Junta Directiva.

La segunda, se identifica en la comunicación que circula de subordinados a superiores, haciendo su ascenso por la jerarquía organizacional. De acuerdo a lo manifestado por el Gerente, recibe los datos financieros, la información de comercialización del producto, de deudores, etc., pero igualmente puede conocer situaciones relacionadas con el personal o las peticiones que presentan.

La tercera, hace referencia a la comunicación entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, la que se presenta en reuniones de junta directiva en donde se debaten temas importantes para la Empresa, análisis de estados financieros, coordinación de objetivos organizacionales, discusión de los proyectos que se establecen cada tres años, presupuestos anuales, entre otros asuntos.

b. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UTILIZAR UN GRUPO

La importancia de utilizar un grupo como elemento dinamizador y facilitador en la toma de decisiones de una organización es vital, puesto que al recaer esta función en una o dos personas no garantiza que se pueda prever y controlar las consecuencias futuras, sin embargo de acuerdo a la investigación realizada en la empresa en estudio, se puede observar que la toma de decisiones con respecto a Capital de trabajo y demás procesos, son función exclusiva de la Alta Gerencia quien a partir de un criterio propio basado en la experiencia, en su conocimiento y en la información que conoce es quien se atribuye la responsabilidad total.

La cultura regional y propia de las PYMES ha ido orientando el proceso general de toma de decisiones hacia el líder de la empresa, no obstante como menciona (Koontz. pág. 563), “dos cabezas, piensan más que una”, es decir, es una ventaja teniendo en cuenta que se recolecta información más completa, se generan diversidad de ideas y propuestas, fomenta la creatividad en la búsqueda de alternativas de solución o de mejorar procesos empresariales, etc.

La inclusión de grupos dentro del proceso de toma de decisiones mejora el criterio individual en cuanto al aporte de ideas siempre y cuando existan personas dentro del grupo que estén altamente comprometidas con la organización. Los grupos no solo se pueden contemplar como un comité estructurado, cada uno de los líderes por departamentos o áreas de trabajo, pueden aportar significativamente en la construcción de alternativas para una adecuada toma de decisiones. Cabe resaltar que al trabajar con grupo de personas que sean responsables de tareas relevantes para una empresa, permite que exista un seguimiento y evaluación permanente de las actividades económicas y administrativas.

son muchas las ventajas que pueden generar al incluir grupos o formalizar comités de trabajo para facilitar la toma de decisiones, sin embargo también existe la

posibilidad de que se convierta en puntos en contra de la empresa, debido a diversas situaciones como la dispersión de responsabilidades que puede presentarse debido a que nadie va asumir como tal las acciones que se desarrollen en su interior; otra desventaja, es que al tratar de sobresalir ante los demás para ganar méritos propios, se puede llegar a la autodestrucción y por ende producir malestar e inconformismo grupal que desencadenaría hacia la tiranía de unos contra otros, fomentando desunión y la pérdida del objetivo que es conformar un grupo de colaboradores con fines de solución o de búsqueda de las mejores alternativas para el buen funcionamiento de la empresa .

Es importante tener en cuenta que para la empresa Seguridad del Sur Ltda., se requiere la conformación de un grupo como una ventaja para la misma, según como lo sugiere la entrevista realizada y la investigación, puesto que hay tareas muy particulares e importantes que requieren apoyarse en las personas más capacitadas y sean consideradas como capaces, comprometidas y responsables para así lograr un resultado provechoso y útil para mejorar los procesos de toma de decisiones en cada una de las actividades y áreas pero sobre todo en la concerniente a capital de trabajo.

8.3. CATEGORÍA 3. ESTILO DE LIDERAZGO

En el ámbito de las organizaciones uno de los aspectos más importantes es el liderazgo que generalmente está asociado a la Alta Dirección como en la empresa Seguridad del Sur Ltda., donde el Gerente es quien ejerce este rol en todos los aspectos así como en la toma de decisiones de la mano en ocasiones de la persona encargada del área financiera quien posee información relevante.

Según Koontz, “el liderazgo es influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”, por tanto, este concepto se asocia a las necesidades que tiene la empresa Seguridad del Sur Ltda., en la finalidad de actuar adecuadamente para ayudar a un grupo de personas a lograr

unos objetivos empresariales mediante la aplicación de sus capacidades, habilidades y experiencia como elementos esenciales al máximo.

En el campo organizacional, es posible distinguir entre diversos estilos de liderazgo que hacen parte del proceso de toma de decisiones como es el estilo basado en el uso de la autoridad, dentro de este se encuentra el democrático o participativo donde el Gerente o líder busca alternativas en las personas que laboran en la empresa, así no ejecute como tal las opiniones o sugerencia que reciba de ellos, es el caso de la empresa Seguridad del Sur Ltda., donde busca el suministro de información de los colaboradores y a través de lluvia de ideas propicia posibles alternativas de solución.

8.4. CATEGORÍA 4. LOS RIESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN

La toma de decisiones implica riesgos que se deben enfrentar y asumir, lo cual es natural si se considera que el mismo desarrollo de una actividad económica o el funcionamiento de una empresa, permanentemente está afectada por situaciones internas o externas que ponen en peligro su estabilidad y supervivencia. Prácticamente todas las decisiones se toman en condiciones de al menos cierto grado de incertidumbre, lo que ocasiona que muchas veces la información sea incompleta o incluso con bajos niveles de veracidad.

Por lo tanto, es indispensable considerar los riesgos como una herramienta que debe ser utilizada por la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., en la toma de decisiones, que le permita manejar las contingencias de una manera objetiva, identificando qué puede estar por fuera del curso de acción, las probabilidades de que algo salga mal, las consecuencias de un posible error y determinar qué se puede hacer para reducir las posibilidades de que suceda lo inesperado.

Técnicamente existen diferentes métodos para determinar el nivel de riesgo de un negocio, como cualitativos, cuantitativos o semicuantitativos. En la realidad de la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA., se observa que la Gerencia utiliza el método cualitativo, por cuanto es evidente que se apoya en la intuición para la toma de decisiones, que parte de la experiencia, sentimientos y juicio, lo que frente a un riesgo le permite juzgar si el curso de acción es el correcto o no, teniendo en cuenta que los riesgos se presentan muchas veces de manera intempestiva, la intuición actúa de manera rápida de acuerdo a la experiencia acumulada.

a. PREJUICIOS SICOLÓGICOS

En la empresa quienes toman las decisiones muchas veces no son objetivos en sus apreciaciones porque cada individuo posee esquemas mentales que le impiden ser realistas y objetivos ante las situaciones que se presenten en un momento dado, según lo que afirma (Bateman, 1999) en su libro Administración una Ventaja Competitiva, los prejuicios psicológicos pueden causar en las personas una ilusión de control, es decir, se tienen mucha confianza ante las decisiones que se toman e ignoran los riesgos y pueden fracasar, se ven a sí mismos y a la empresa de una forma muy optimista, se creen que son inmunes al riesgo y al fracaso.

Particularidad dentro de los prejuicios psicológicos es desde la perspectiva que se tiene de un problema o situación incluso de las alternativas y de cómo se plantean, lo que puede influenciar en la toma de decisiones correcta o racional.

Generalmente, los individuos encargados de tomar decisiones también caen en el error de desestimar el futuro, porque hacen evaluaciones de alternativas con relación a los costos y beneficios de corto plazo y no se evalúa a futuro, las consecuencias de las decisiones en el largo plazo. “la desestimación del futuro es,

en parte, la explicación de los déficits presupuestales gubernamentales, la destrucción ambiental y la infraestructura decadente”. (Bateman, 1999, pág. 94)

b. PRESIONES DEL TIEMPO

Tomar decisiones implica tiempo, en la actualidad todo debe hacerse de manera inmediata, por cuanto los cambios tecnológicos, así lo exigen, los gerentes o directores de las empresas deben responder con acciones rápidas, ante el entorno que lo rodea, pero, esta situación puede conllevar a tener baja calidad en las decisiones que toman, ante esta situación lo importante y más conveniente es tener un diseño metodológico establecido en la empresa donde la información sea tomada en tiempo real y contar con un equipo de trabajo eficaz y efectivo, con expertos de confianza, sin dejar a un lado que la última decisión es tomada por el gerente o la junta directiva, cuando se presenten conflictos ante desacuerdos. Esta presión es muy común en Seguridad del Sur Ltda, ya que el gerente también es gerente de Transportadora de Valores y otras empresas, lo cual genera una limitación en el tiempo que le dedica a cada una, pues como mencionamos anteriormente, la mayoría de las ventas son generadas también por el gerente.

c. REALIDADES SOCIALES

La empresa está inmersa en un conjunto de actores que influyen en la toma de las decisiones como son, el gobierno, los consumidores o clientes, grupos ambientales, empresas competidoras, etc., con las cuales se debe negociar constantemente para ejercer sus actividades empresariales, con lo cual debe plantearse constantemente decisiones que influyan y afecten sea positiva o negativamente a la sociedad en general y a la empresa en particular, por tanto, debe fijarse metas que se arraiguen en las mentes de todos los interventores de las decisiones de tal manera que confluyan en el apoyo de todos los entes de poder o de los grupos de interés.

9. CAPITULO III. PROPUESTA ESTRATEGICA DE ACCIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES QUE PERMITAN UN ADECUADO PROCESO EN EL MANEJO DE CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESASEGURIDAD DEL SUR LTDA.

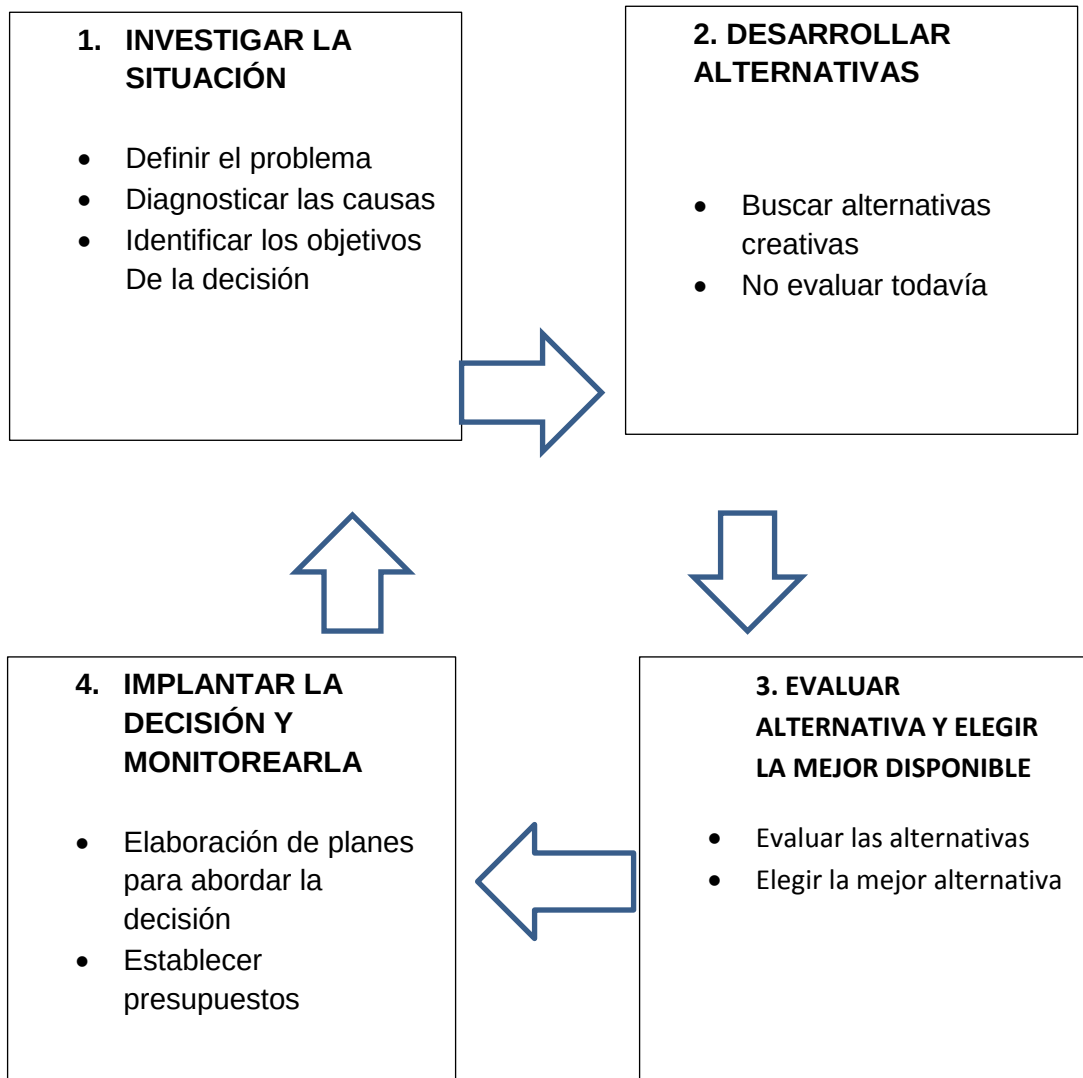
Toda empresa en el giro ordinario de sus negocios se enfrenta a distintas situaciones que le exigen la adecuada o asertiva toma de decisiones. SEGURIDAD DEL SUR no podría ser la excepción, es así como a través de este estudio se quiere sugerir y plantear las premisas fundamentales que puede tener en cuenta cuando esté ante momentos coyunturales, los cuales se han dado a conocer a través de este estudio, abordándolos con estrategias para procurar responder el interrogante administrativo que surgió en la investigación de (Paz, 2012), que menciona: ¿hasta dónde debería llegar la empresa?, ¿qué riesgos están involucrados en el crecimiento? ¿Realmente se genera valor con el proceso de crecimiento?, pues bien, sabemos que desde la parte financiera la resolución de dichos interrogantes ya están abordados, se quiere ahora trabajarlos desde el área administrativa con el enfoque de alta gerencia.

Así mismo, con las estrategias planteadas se pretende dar un aporte a la situación que menciona (Paz, 2012), “Generalmente cuando las empresas enfrentan procesos de crecimiento como en este caso y se hace necesario un acelerado crecimiento de una capacidad instalada sin realizar una adecuada planeación financiera se corre el riesgo de desarrollar este proceso con la financiación inadecuada en términos de plazo, es decir, no se cumple con el principio de conformidad financiera, en estas condiciones se pone en riesgo la liquidez de la empresa”.

Si bien la empresa trabaja bajo una racionalidad en la toma de decisiones, se mira la necesidad, de aplicar el proceso que se expone a continuación, el cual se propone sea implementado como estrategia o un patrón de guía para la adecuada planificación de la toma de decisiones en la situación financiera de la empresa, y más específicamente en el capital de trabajo de SEGURIDAD DEL SUR LTDA.

Tal como lo propone, (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 270), el proceso básico de las decisiones racionales entraña las cuatro etapas que aparecen y se explican así:

Figura 3. El proceso racional para la toma de decisiones



ETAPA 1: INVESTIGAR LA SITUACIÓN

Una buena investigación cubre tres aspectos: la definición del problema, el diagnóstico y la identificación de objetivos.

DEFINIR EL PROBLEMA. La confusión para definir el problema se presenta, en parte, debido a que los hechos o los aspectos que captan la atención del administrador podrían desviarlo de los verdaderos problemas que tiene que resolver. Tal vez se centre en asuntos no tan relevantes, por eso es importante que identifique claramente cuál es la situación a resolver.

DIAGNOSTICAR LAS CAUSAS. Es importante diagnosticar bien las causas del problema. Se pueden formular una serie de preguntas diagnósticas, como: ¿Qué cambios operados, dentro o fuera de la organización, pueden haber contribuido al problema? ¿Qué personas tienen más participación en la situación del problema? ¿Cuentan éstas con conocimientos o perspectivas que podrían aclarar el problema? ¿Contribuyen sus acciones al problema?

Las causas, a diferencia de los síntomas, casi nunca son evidentes y los gerentes, en ocasiones, tienen que recurrir a la intuición para identificarlas. Diferentes personas, cuya visión de la situación inevitablemente está influida por su experiencia y su responsabilidad, pueden percibir diferentes causas para un mismo problema. Al gerente le corresponde poner todas las piezas juntas y encontrar un panorama lo más claro posible.

IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS DE LA DECISION. Cuando se ha identificado el problema y se han diagnosticado sus causas, el siguiente paso consiste en decidir cuál sería una solución efectiva. La mayor parte de los problemas constan de varios elementos y es poco probable que el gerente encuentre una solución que sirva para todos ellos.

Si una solución permite que los gerentes alcancen los objetivos de la organización, tendrá éxito. No obstante, podrían venir al caso objetivos más ambiciosos. El problema inmediato podría estar indicando dificultades futuras que el gerente podría evitar si tomara medidas desde el principio. Además, el problema puede ofrecer una oportunidad para mejorar el desempeño organizacional, en lugar de sólo restaurarlo.

ETAPA 2: DESARROLLAR ALTERNATIVAS

Esta etapa puede resultar razonablemente sencilla en el caso de la mayor parte de las decisiones programadas, pero no tan sencilla tratándose de decisiones complejas, no programadas, sobre todo si existen limitaciones de tiempo. Con mucha frecuencia la tentación de aceptar la primera alternativa viable impide a los gerentes encontrar la mejor solución para los problemas. Para evitarlo, no se debe tomar ninguna decisión importante mientras no se hayan encontrado varias alternativas. Algunos gerentes, a efecto de aumentar su creatividad al respecto, acuden a las sesiones de lluvia de ideas, sea en una forma individual o en grupo, en las que los participantes proponen alternativas, de manera espontánea, incluso aunque parezcan ilógicas o fantásticas

ETAPA 3: EVALUAR LAS ALTERNATIVAS Y ELEGIR LA MEJOR ENTRE LAS DISPONIBLES

Cuando los gerentes cuentan con una serie de alternativas, tendrán que evaluar cada una de ellas con base en tres preguntas clave. Figura No. 4

¿ES VIABLE ESTA ALTERNATIVA? ¿Cuenta la organización con el dinero y los recursos para llevar a cabo la alternativa? Cambiar todo el equipo viejo quizá sea la solución ideal, pero no es factible si la empresa está a punto de quebrar. ¿Satisface la alternativa todas las obligaciones jurídicas y éticas de la

organización? ¿Es razonable la alternativa, dada la estrategia y las políticas internas de la organización? Cualquier solución sólo será tan efectiva como el apoyo que consiga dentro de la organización. Por tanto, para evaluar una alternativa, los gerentes deben tratar de adelantarse a lo que ocurriría si los empleados no dieran su apoyo y la aplicaran plenamente.

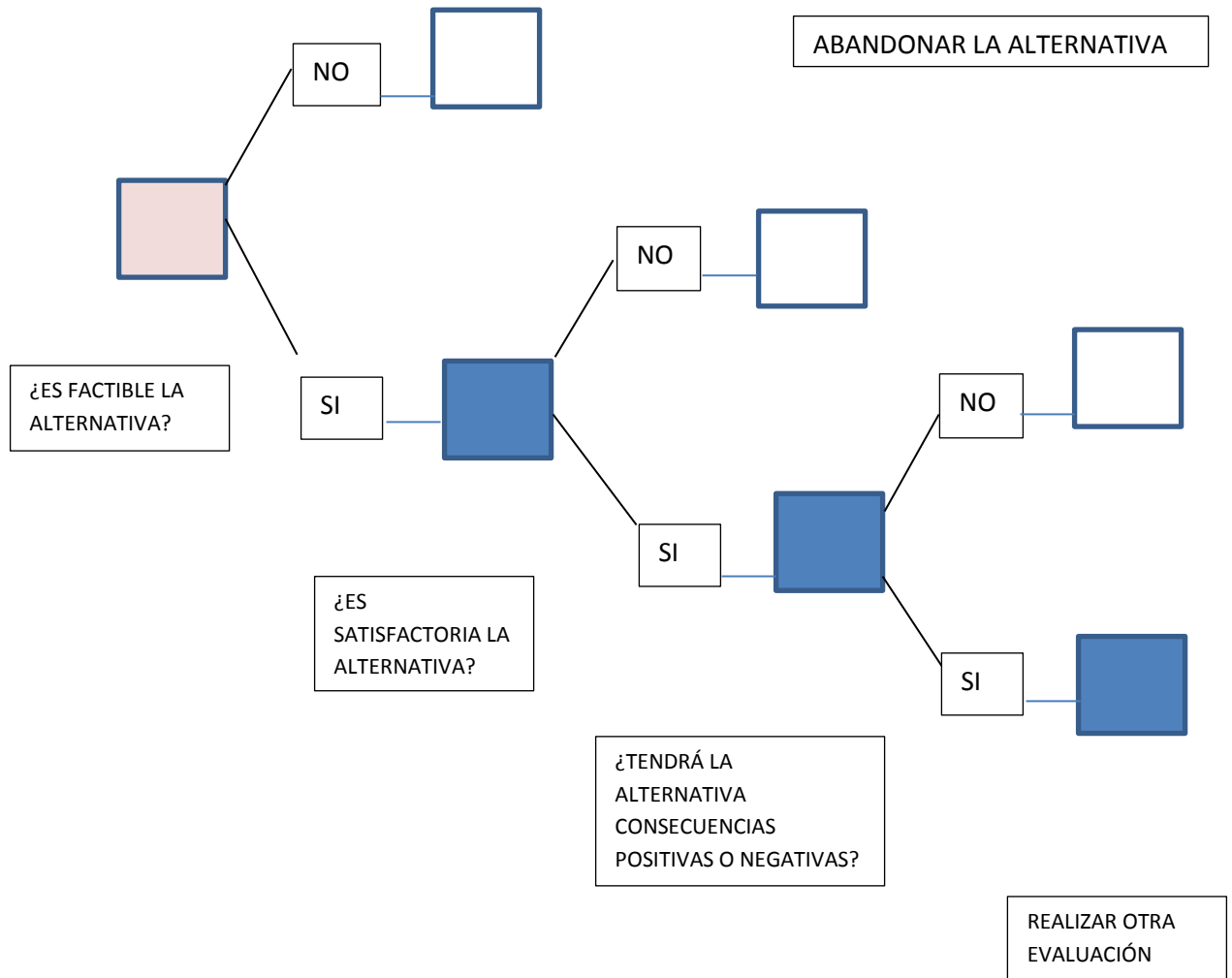
¿REPRESENTA LA ALTERNATIVA UNA SOLUCION SATISFACTORIA? Para contestar, los gerentes tienen que pensar en otras dos preguntas. En primer lugar, ¿satisface la alternativa los objetivos de la decisión? En segundo, ¿tiene la alternativa una probabilidad aceptable de tener éxito? (Se presupone que la probabilidad se puede calcular; claro está que en condiciones de incertidumbre esto sería muy difícil o imposible.) Los gerentes deben estar conscientes de que la definición de “aceptable” puede variar de una organización a otra y de una persona a otra, dependiendo de la cultura de la organización y de cuanto riesgo toleren las partes involucradas en la decisión.

¿CUALES SON LAS POSIBLES CONSECUENCIAS PARA EL RESTO DE LA ORGANIZACIÓN?

Como una organización es un sistema de partes interrelacionadas y opera entre otros sistemas, los gerentes deben tratar de anticipar cómo el cambio en una área afectara a otras áreas, tanto en el presente como en el futuro. Por ejemplo, recortar la investigación y el desarrollo podría significar un ahorro de dinero a corto plazo, pero podría afectar a la organización a larga. Si la decisión puede afectar al personal de otros departamentos, también se debe consultar a estas personas. Los competidores también se pueden ver afectados por la decisión y sus reacciones se tienen que tomar en cuenta. ¿Es probable que los competidores respondan a una estrategia de comercialización o a un producto nuevo? Las alternativas con consecuencias negativas se deben eliminar y las alternativas con

consecuencias positivas, por regla general, serán preferibles a las que solo producen consecuencias neutrales.

FIGURA 4. Evaluar las alternativas



Fuente: (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

ETAPA 4: IMPLANTAR LA DECISIÓN Y MONITOREARLA

Cuando se ha elegido la mejor de las alternativas existentes, los gerentes pueden hacer Planes para abordar los requisitos y los problemas que se podrían encontrar

al llevarla a la práctica. La aplicación de la decisión no solo se limita a girar las órdenes adecuadas. Se debe conseguir recursos y asignarse de acuerdo con las necesidades. Los gerentes establecen presupuestos y calendarios para las acciones que han decidido poner en práctica, las cuales les permiten medir el avance en términos concretos. A continuación, asignan la responsabilidad de las tareas específicas interesadas. Asimismo, establecen un procedimiento para los informes sobre el avance y se preparan para aplicar correcciones, en caso de que surgieran otros problemas. Los presupuestos, programas e informes del avance son esenciales en el desempeño de la función administrativa del control.

Los riesgos potenciales y las incertidumbres que se han identificado en las etapas anteriores para la evaluación de las alternativas no se deben olvidar. Los humanos tienden a olvidar riesgos y las incertidumbres posibles después de haber tomado una decisión. Los gerentes pueden contrarrestar esta falla tomando tiempo extra, conscientemente, para volver analizar sus decisiones a estas alturas, así como elaborar planes detallados a fin de enfrentar dichos riesgos e incertidumbres.

Cuando los gerentes han tomado cualquiera de los pasos para enfrentar las posibles consecuencias adversas, se puede empezar con la implantación real. En última instancia, una decisión (o solución) no puede ser mejor que las medidas que se toman para convertirlas en realidad. Un error frecuente de los gerentes es suponer que cuando han tomado una decisión, la acción al respecto se dará en forma automática. Incluso aunque una decisión sea buena, si los demás no están dispuestos o no pueden ponerla en práctica, entonces la decisión no servirá de nada.

Las acciones tomadas para implantar la decisión deben estar sujetas a monitoreo. ¿Están saliendo las cosas conforme al plan? ¿Qué está pasando en el ambiente externo y en el interno como consecuencia de la decisión? ¿Se ajustan a las expectativas los resultados que están teniendo las personas? ¿Cómo está

respondiendo la competencia? Para los gerentes, la toma de decisiones es un proceso continuo así como el reto continuo de tratar con otros seres humanos, con el tiempo.

CONCLUSIONES

Seguridad del Sur Ltda. al no contar con procedimientos establecidos formalmente, para el buen funcionamiento de la empresa en cuanto a capital de trabajo, a pesar de los buenos resultados conseguidos hasta el momento por la toma de decisiones, podría mejorar si aplicara una planeación y organización en los procesos. Esta práctica es muy importante para la empresa en su mejoramiento continuo; más aún si se tiene en cuenta que es una condición para la competitividad de la organización, que refleje una mejora en la prestación de sus servicios, tanto a sus clientes internos como externos, en los niveles administrativos, operativos y financieros.

Las decisiones más importantes de la empresa están siendo tomadas por el Gerente, quien a su vez se apoya en el Directora Administrativa y Financiera, sin embargo de manera indirecta se tiene en cuenta sugerencias de las personas que conforman la organización de esta manera como lo menciona Koontz se encuentra en un estilo de dirección “democrático o participativo”, pese a que busca opiniones o ideas de los demás, es autónomo y libre en el momento de tomarlas basándose también en su propia experiencia del negocio o de su perspectiva de acuerdo a la información que conoce.

La intuición y la racionalidad en la toma de decisiones de la empresa se ven reflejadas en el comportamiento organizacional, puesto que afectan de una u otra manera el sentir, actuar y pensar del personal, aunque no siempre quiere decir que haya conformidad y satisfacción porque el entorno interno y externo de la organización cambia constantemente, tal es el caso de las reformas a las políticas gubernamentales, la fuerte competitividad que ha venido generando desde ya el TLC y demás cambios en el entorno económico, político y social del país,

afectando de una u otra manera la racionalidad que el alto Gerente aplica en sus procesos y planes decisorios.

Dentro de las subcategorías más influyentes en el momento de tomar decisiones se encuentra la experiencia del Alto Gerente, que le permite relacionar los sucesos ocurridos en la misma organización o en su entorno, siendo estas circunstancias determinantes en el futuro de la empresa, puesto que sabe cómo manejar situaciones inesperadas, conoce el mercado, la normatividad que regula a su empresa, el desempeño de sus colaboradores, etc.

Después de investigar se puede concluir que Seguridad del Sur, no cuenta con un grupo conformado como tal para el proceso de toma de decisiones y menos aún enfocado al capital de trabajo, puesto que como ya se ha mencionado anteriormente se encuentra estructurado de tal manera que se ejecute por los altos niveles jerárquicos, sin embargo se está de acuerdo que la participación activa de los grupos o personas con alto grado de compromiso. Esto implica que los procesos informacionales o de comunicación se desarrollan en varias direcciones, permitiendo que fluya por todos los niveles de la empresa un sistema de comunicación más adecuado, pero dentro de los procedimientos mínimos que controlen y evalúen su periodicidad e impacto para un mejor manejo de la información.

El estilo de liderazgo en la organización es otra de las categorías que generan excelentes resultados en la empresa, puesto que facilita, dinamiza y contribuye de manera positiva en el cumplimiento de metas organizacionales y grupales. Cabe resaltar que en Seguridad del Sur Ltda., se socializan los proyectos anuales que se plantean por la Junta Directiva, direccionando a cada área al cumplimiento de metas específicas.

La empresa no cuenta con un sistema que le permita medir los riesgos que conlleva la toma de decisiones, por lo tanto la dirección no está exenta de la probabilidad de que las cosas no salgan como lo tenía planeado.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la formalización de un proceso de planeación que enfoque a Seguridad del Sur Ltda, a tomar decisiones asertivas en el manejo eficiente del capital de trabajo, puesto que esto relaciona la gestión organizacional que involucra las funciones básicas de la administración, encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

SEGURIDAD DEL SUR LTDA,. debe considerar adoptar un proceso de toma de decisiones que incida en el manejo de su capital de trabajo, que le garantice mejorar su productividad, conllevando a que se ejecuten de manera óptima cada una de las cuentas que lo componen, esto contribuirá a maximizar la rentabilidad y minimizar los riesgos.

Se recomienda generar mayor participación del equipo de trabajo, no solo en la comunicación de las políticas o planes que la Empresa traza, sino también en la generación de ideas y alternativas de solución frente a las situaciones que enfrente la empresa, lo que creará un verdadero compromiso y sentido de pertenencia.

Se recomienda, plantear y establecer una estrategia en la empresa que posibilite la medición de los riesgos en las tomas de decisiones o el desarrollo de habilidades en el gerente que mejoren su capacidad de intuición con respecto a su experiencia.

Estar en permanente búsqueda de alternativas ajustándose a las necesidades empresariales y del entorno que fortalecerán aún más el proceso final de toma de decisiones ya que no basa sólo con la experiencia o la información que se ha

venido manejando debido a que todo esta en permanente cambio y la empresa debe estar a la vanguardia en todo sentido.

BIBLIOGRAFÍA

- Bateman, T., & Snell, S. (2004). *Administración una ventaja competitiva*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Betancourt, Benjamín. (2013). *Maestría en Administración. Prospectiva*. Cali
- Covey, S. (2002). *Business Think*. New York: Franklin Covey Co.
- David, F. R. (2011). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Ingramecs S.A.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice C, M. (2008). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- MÉNDEZ C. (2011). *Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, México: Editorial LIMUSA, S.A. de C.V.*
- Paz, A. (2012). *Análisis de factores que inciden en el Manejo de Capital de Trabajo en la Empresa Seguridad del Sur Ltda*. Pasto: Universidad de Nariño.
- Simon, H. A. (1988). *El comportamiento administrativo: Estudio de los procesos decisorios en la organización*. Argentina: Aguilar.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Naocalpan de Juarez, Estado de México: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE Y PERSONAL ENCARGADO DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA
UNIVERSIDAD DE NARIÑO - ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
FACTORES RELEVANTES DENTRO DEL PROCESO DE LA TOMA DE
DECISIONES QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO DE
LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA. DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE
PASTO - PERIODO 2013

Objetivo: Obtener información que permita determinar la forma como los gerentes o administradores toman decisiones en cuanto al manejo de capital de trabajo.

La información que se obtenga será utilizada con fines académicos y para ser presentada como como trabajo de grado en la Especialización de Alta Gerencia.

Nombre el Entrevistado: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

1. ¿En qué nivel del organigrama se encuentra la persona encargada de la toma de decisiones financieras en la empresa?
2. ¿En su cargo que aspectos relevantes tiene en cuenta en la toma de decisiones financieras?

3. ¿Con que periodicidad se realiza la planificación del capital de trabajo en la empresa para la toma de decisiones?
4. ¿Cuáles son los métodos o procesos que ejecuta la empresa al momento de la toma de decisiones financieras y estos responden a la misión, visión y objetivos empresariales?
5. ¿Cree Ud. que tiene la información adecuada, oportuna y suficiente para tomar decisiones financieras en su empresa? ¿Por qué?
6. ¿El análisis de los estados financieros, en materia de capital de trabajo, que tienen actualmente les ha permitido tomar decisiones eficientes con respecto a los objetivos de la empresa?
7. ¿Con que periodicidad se hace la presentación y el análisis de los estados financieros de la empresa, y cree Ud. que esta periodicidad es determinante o influye en el proceso de la toma de decisiones financieras?
8. ¿En la toma de decisiones financieras se tiene en cuenta el cálculo de indicadores financieros? ¿Cuáles son?
9. ¿A parte de los indicadores financieros que otros criterios tienen en cuenta para la toma de decisiones?

10. ¿En su empresa existen políticas y procedimientos claros para el manejo de:

ITEM	Si, existen y se aplica	Existen, pero no se aplica	No existen
Liquidez y/o efectivo			
Cartera			
Inventarios			
Cuentas por pagar			

11. ¿Cree que estas políticas y procedimientos son apropiados para un eficaz proceso de toma de decisiones financieras, y que aspectos podría sugerir para fortalecer o mejorar estas políticas o procedimientos?

12. ¿Considera Ud. que algunas veces la toma de decisiones, se realiza en el criterio de un funcionario, basado en su experiencia o intuición o en la socialización de experiencias entre funcionarios, y cree Ud. conveniente esta práctica para una adecuada toma de decisiones?

13. ¿Considera que el proceso de toma de decisiones que posee la empresa es claro y entendido tanto por personal administrativo y operativo y que pueden intervenir en la toma de decisiones financieras?