

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales



Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales en el sector transporte (Metro de Medellín y Rápido Ochoa)

Alexis Gallego Montoya

Sara Valentina Quintero Gómez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2022

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales en el sector transporte (Metro de Medellín y Rápido Ochoa)

Alexis Gallego Montoya  
Sara Valentina Quintero Gómez

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)  
Isabel Cristina Mejía Durango  
Magister

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2022

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

### **Dedicatoria**

Este trabajo es dedicado a nuestras familias que nos acompañaron en todo este proceso, siendo un apoyo incondicional en todos estos años de formación académica, de un largo proceso de sacrificio, dolor y lágrimas que lleva el gran fruto de tener un título universitario.

Este proyecto simboliza la lucha incansable de poder lograr nuestros sueños más preciados, dado que este es el primer paso para alcanzar mayores logros. Esto es una culminación de un gran ciclo lleno de aprendizajes y experiencias, en la cual nos ayudó a crecer como personas y como profesionales, agradeciendo por cada momento y con las bases sólidas para continuar la vida laboral, académica y personal.

El documento que leerán a continuación desenvuelve los principales componentes de una oportunidad en las empresas de transporte, y es el mayor garante sobre la calidad de la formación que hemos recibido en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, institución de la cual nos sentimos muy orgullosos.

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

### **Agradecimientos**

Queremos agradecer primeramente a Dios, por brindarnos la salud, el conocimiento, y el entendimiento de poder realizar este trabajo, agradecer a la universidad por la formación, por el conocimiento y las bases brindadas y en especial a la docente Magister Isabel Cristina Mejía, quien nos acompañó y nos guio durante ese último año, la cual fue testigo de la evolución y nos dio para poder alcanzar los objetivos trazados.

Agradecemos a nuestras familias por su gran apoyo, paciencia, comprensión, amor que siempre estuvo a lo largo de nuestros años como estudiantes universitarios y nos impulsaron a trabajar duro, buscando resultados en términos de excelencia y calidad.

## Contenido

<b>Lista de tablas.....</b>	<b>7</b>
<b>Lista de gráficos .....</b>	<b>8</b>
<b>Lista de anexos .....</b>	<b>9</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>10</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>11</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>12</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>15</b>
<b>Pregunta de investigación.....</b>	<b>17</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>18</b>
General .....	18
Específicos .....	18
<b>Justificación.....</b>	<b>19</b>
<b>Marco referencial.....</b>	<b>23</b>
Marco conceptual .....	23
<i>Administración.....</i>	23
<i>Administrador de empresas.....</i>	23
<i>Decisiones.....</i>	25
<i>Empresas .....</i>	26
<i>Gerencia .....</i>	26
<i>Gestión.....</i>	27
<i>Interdisciplinario.....</i>	28
<i>Transporte .....</i>	29
<i>Toma de decisiones.....</i>	29
Marco contextual.....	30
<i>La gerencia financiera.....</i>	30
<i>Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones .....</i>	31
<i>Formulación de herramientas metodológicas para fortalecer habilidades gerenciales del Administrador de Empresas UNIMINUTO .....</i>	33
Marco legal.....	35
<i>Código de Comercio. Artículo 981. Contrato de Transporte.....</i>	35
<i>Código de Comercio. Artículo 983. Empresas de Transporte .....</i>	35
<i>Ley 105 de 1993 Disposiciones Básicas Sector Transporte.....</i>	36
<i>Ley 336 de 1996 Disposiciones Generales para los Modos de Transporte .....</i>	36
<i>Decreto 173 de 2001 Condiciones de Habilitación y de Prestación del Servicio.....</i>	37

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

<i>Resolución 1552 de 2009 Registro Único Nacional de Tránsito</i> .....	37
<i>Resolución 1384 de 2010 Establece límites de velocidad</i> .....	37
<i>Decreto número 883 de 2015</i> .....	37
<i>Reglamento del Usuario</i> .....	38
<i>Resolución Metropolitana No. MO-00133</i> .....	38
<i>Ley 86 de 1989</i> .....	38
<i>Ley 105 de 1993</i> .....	38
<i>Ley 310 de 1996</i> .....	39
<i>Ley 769 de 2002</i> .....	39
<i>Entidades que regulan</i> .....	39
Marco teórico .....	40
<b>Diseño metodológico</b> .....	<b>47</b>
Línea de investigación institucional (Programa académico).....	47
Eje temático (Programa académico) .....	48
Enfoque de investigación y paradigma investigativo.....	48
Diseño.....	49
Alcance de la investigación.....	50
Población.....	50
Tamaño de muestra .....	51
Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información y datos .....	51
Análisis y tratamiento de datos .....	52
Plan de acción.....	70
<b>Resultados y discusiones</b> .....	<b>71</b>
<b>Recomendación</b> .....	<b>74</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>76</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>78</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>84</b>

### Lista de tablas

Tabla 1. Entrevistas.....	53
Tabla 2. Empresa a la que pertenece.....	56
Tabla 3. Edad .....	57
Tabla 4. Participación en la toma de decisiones .....	58
Tabla 5. Nivel de escolaridad.....	59
Tabla 6. Tiempo en la empresa.....	60
Tabla 7. Evaluación de las decisiones.....	61
Tabla 8. Impacto de las decisiones .....	62
Tabla 9. Direccionamiento estratégico .....	63
Tabla 10. Puesto.....	65
Tabla 11. Decisiones y propuestas.....	66
Tabla 12. Importancia del administrador .....	67
Tabla 13. Equipo interdisciplinario.....	68
Tabla 14. Satisfacción.....	69

### Lista de gráficos

Gráfico 1. Empresa a la que pertenece.....	57
Gráfico 2. Edad .....	58
Gráfico 3. Participación en la toma de decisiones .....	59
Gráfico 4. Nivel de escolaridad .....	60
Gráfico 5. Tiempo en la empresa.....	61
Gráfico 6. Evaluación de las decisiones .....	62
Gráfico 7. Impacto de las decisiones .....	63
Gráfico 8. Direccionamiento estratégico .....	64
Gráfico 9. Puesto.....	65
Gráfico 10. Decisiones y propuestas.....	66
Gráfico 11. Importancia del administrador.....	67
Gráfico 12. Equipo interdisciplinario .....	68
Gráfico 13. Satisfacción.....	69

**Lista de anexos**

Anexo 1. Formato de encuesta..... 84  
Anexo 2. Formato de entrevista..... 87

## **Resumen**

Dado a la evolución de las empresas, se han creado unas necesidades u oportunidades para el administrador de empresas en su diversificación de roles y/o decisiones a través del tiempo y de las circunstancias que han pasado las empresas hasta la actualidad, de allí repercute el gran conocimiento y determinación en las decisiones que se toman a niveles gerenciales enfocadas en el sector transporte. Dado a esto, el administrador es multifacético e imparcial en diferentes ámbitos, ya que, tiene un grado de responsabilidad y capacidad de hacer o desarrollar una idea en una empresa. Encaminado a esto se delimita una recomendación de un perfil que combina actitudes y aptitudes que debe de tener o debe conocer el administrador de empresas, para laborar en el sector transporte. Para esto se hizo una investigación para tener una base sólida y concisa en base a encuestas y entrevistas, con partes administrativas en el caso de estudio que nos permite tener una mirada holística de estas compañías.

Dado al sector se puede tener diferentes resultados que puede determinar el papel del administrador de empresas en la toma de decisiones, se ha venido en constante evolución al momento de tomar la decisión, antes se realizaba por medio del ensayo/error, hoy en día cuentan con unas bases las cuales sirven de orientaciones antes las decisiones que se presentan.

*Palabras clave: Administrador, decisiones, empresas, gerenciales, transporte, administrador de empresas.*

### **Abstract**

Given the evolution of companies, some needs or opportunities have been created for the business administrator in his diversification of roles and/or decisions over time and the circumstances that companies have passed up to the present, hence the impact of the Great knowledge and determination in the decisions that are made at managerial levels focused on the transportation sector. Given this, the administrator is multifaceted and impartial in different areas, since he has a degree of responsibility and ability to make or develop an-idea in a company. Aimed at this, a recommendation of a profile that combines attitudes and aptitudes that the business administrator must have or must know, to work in the transport sector, is delimited. For this, an investigation was carried out to have a solid and concise base based on surveys and interviews, with administrative parts in the case study that allows us to have a holistic view of these companies.

Given the sector you can have different results that can determine the role of the business manager in decision making, it has been in constant evolution at the time of making the decision, before it was done through trial / error, today they have with bases which serve as guidelines before the decisions that are presented.

*Keywords: Administrator, decisions, business, managerial, transport, business administrator*

## **Introducción**

En el presente proyecto se enfoca en el papel que tiene el administrador en la toma de decisiones gerenciales en el sector transporte, en el cual se puede evidenciar y apreciar como a través de los tiempos va tomando una estructura pasando desde las escuelas clásicas hasta la actualidad, se toman materiales de fuentes primarias y secundarias para desarrollar y darle un peso y un contexto. Esto se desarrolló gracias a dos empresas de la ciudad de Medellín Antioquia Colombia, muy reconocidas como lo son Transportes Rápido Ochoa y El metro de Medellín las cuales tienen una trayectoria de más de 50 años en la industria, en estos lugares se desarrolló la etapa práctica la cual permitió brindar herramientas para la realización de este proyecto.

El proyecto se basa en una necesidad o una oportunidad de explorar y expandir los conocimientos que debe tener un administrador y los roles o el trabajo que puede desarrollar en este tipo de compañías, visibilizando las siguientes áreas: contabilidad, administración, alta gerencia, contratación y liquidación dado que a través de los tiempos el administrador puede desempeñar todos estos roles, dado a su evolución y su gran capacidad de adaptarse a los cambios requeridos. De acuerdo con lo anterior se identificaron en cada una de estas áreas oportunidades de mejora lo cual permite indagar más a fondo cada una de las empresas.

En algunos momentos de trayectoria de las empresas de transporte, se vio afectado todo el sector, debido a las restricciones generadas por la pandemia mundial COVID - 19, lo cual las obligo a tener un diferente panorama, y hacer una reinversión en la empresa para poder salir a flote, ya que este fue el sector más afectado a nivel mundial. En esta crisis que se vivió, el

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

administrador de empresas tomo un rol importante, ya que es la persona que se encarga de implementar junto con su equipo, ideas para cada día innovar en la empresa.

Durante el proceso, se encuentra la oportunidad de realizar una ficha en la cual, permita tener una visión al administrador, que cualidades, conocimientos previos que debe de adquirir para el desarrollo laboral optimo en las empresas del sector transporte.

Con este proyecto, se busca llegar a unos objetivos que se identificaron a través de este, basado en la experticia de miembros de estas empresas y los ponentes de la investigación, en el cual se entra a debatir unas ideas ya plasmadas y unas ideas que van surgiendo, debido, al cambio y las nuevas tecnologías del día a día, compartiendo espacios de dialogo, exponiendo y aprendiendo de las experiencias de cada miembro.

En el transcurso de este proyecto, se tuvo la oportunidad de tener dos empresas de diferentes sectores (público y privado) en la cual se pudo observar la gran diferencia que se maneja, a pesar, de ser ambas empresas del mismo sector transporte, al momento de llevar a cabo una decisión en una empresa pública, que pueda beneficiar o no una empresa, van a participar más entes, siendo esto, un proceso riguroso, y esto, hace que sus proyectos tarden más con respecto a una empresa del sector privado.

En el momento de hacer la investigación en las respectivas empresas, se evidencio, que, en el sector público, tiene unas limitaciones más (En cuestión de información) que la empresa privada, ya que al ser publica, todo debe de ser por escrito, y realizando múltiples solicitudes para obtener la información necesaria para la realización del proyecto, además, exigen al momento de brindar esta información, que, toda investigación con información que ellos brinden, debe de enviarse para que se registren en el archivo de la empresa.

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

Al realizar la investigación bibliográfica, fue de gran dificultad, ya que, no se encontraron documentos o guías sobre el papel del administrador de empresas en el sector transporte, por lo cual, fue un trabajo empírico, en el cual se basan en trabajos de carácter similar o en base a lo que se vivió durante la práctica profesional.

### **Planteamiento del problema**

Rápido Ochoa es una empresa dedicada al transporte terrestre de pasajeros y carga, inició operaciones el 25 de junio de 1958 en la ciudad de Medellín, con un despacho de pasajeros a la ciudad de Barranquilla; con el paso del tiempo incursionan en toda la Zona Costera del Atlántico Colombiano, al igual que ampliaron la cobertura en Suroeste Antioqueño y en el departamento del Chocó. Posteriormente, están autorizados por el Estado para prestar el servicio Medellín-Bogotá y Bogotá- Costa Atlántica, como a otras zonas muy importantes del país. (Rápido Ochoa, 2020, p. 1)

Su mayor utilidad y operatividad se encuentra en Medellín, en sus terminales tanto Norte como Sur, ya que, de allí, se desprende, a sus corredores viales.

La Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá Limitada – Metro de Medellín Ltda.- fue creada el 31 de mayo de 1979. Se constituyó con el fin de construir, administrar y operar el sistema de transporte masivo, generando desarrollo y buscando ofrecer calidad de vida a los habitantes del Valle de Aburrá. Para llevar a cabo este proyecto se asociaron en partes iguales el Municipio de Medellín y el Departamento de Antioquia, posibilitando la creación de la Empresa. En 1979 comenzó la elaboración de los estudios de factibilidad técnica y económica, los cuales fueron realizados por la firma Mott, Hay & Anderson Ltda. y cuyo contrato se extendió hasta desarrollar los pliegos de la licitación internacional. Actualmente, el Sistema cuenta con 76 estaciones: 27 de trenes, 11 de cables, 9 de tranvía (de ellas 6 son paradas) y 28 de buses de tránsito rápido (líneas 1 y 2, de las que 8 corresponden a paradas). Hoy, el área de influencia directa de la red METRO se extiende

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

por seis municipios: Bello, Medellín, Itagüí, Envigado, Sabaneta y La Estrella y cuenta con rutas integradas a otros municipios cercanos. (Metro de Medellín, S.F, pp. 1- 2)

Dados los cambios o evolución y adaptación del hombre en materia o en ciencia administrativa se ha visto unos cambios que involucran al administrador adaptarse al entorno empresarial, pasando por escuelas tanto clásicas como modernas y actuales (Taylor, Ford, Hayol) y como afirma EHLS, GORDON, HERSTATT, & ROHRBECK, (2022) “EL campo de la prospectiva estratégica desarrolla perspectivas y prácticas que anticipan el cambio transformacional y preparan a la organización para navegar por ellos”. (p. 1).

Se va a tener como referente 2 empresas en el sector transporte, referenciando al Metro de Medellín y la empresa de transportes Rápido Ochoa ubicado en la ciudad de Medellín para tener un contexto o una mirada de lo que espera encontrar en el mercado de un perfil administrativo. Teniendo conocimiento de quienes están involucrados son los administrativos y estos qué hacen, cómo lo hacen en estas empresas, desempeñando su labor, para así satisfacer esta demanda y las necesidades de su entorno.

En el momento en que comenzó la pandemia, uno de los sectores afectados de manera drástica fue el sector transporte, tuvo una reducción cercana al 70% en movilidad de pasajeros por el confinamiento, generando una grave crisis económica (Rápido Ochoa, 2021, p. 1), en rápido Ochoa los llevo a replantear costos, habilitación de puestos, a contemplar un aforo en sus instalaciones.

El Metro de Medellín también se vio afectado por la pandemia, puesto que, al ser un transporte de sistema masivo, en el cual diariamente más de mil personas se transportan a sus lugares de estudio, trabajo. Esta cantidad se redujo por lo cual para la “gente Metro”, es decir sus

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

colaboradores, se implementó el trabajo en casa para 337 servidores con cargos administrativos, se modificaron los turnos del personal buscando equilibrar las necesidades planteadas, se aplicó el aislamiento urgente para 82 servidores con preexistencias de salud y/o edad, toma de temperatura, inscripción a los servidores en Medellín Me Cuida, capacitaciones virtuales, todo esto buscando, que el sistema se vea un cuidado desde dentro de la empresa dando el ejemplo de Cultura Metro (Metro de Medellín Ltda, 2022).

Esto se hace con el fin de saber cuál es la importancia y repercusión de la toma de decisiones gerenciales del administrador en el área de transporte de personas, sabiendo que estas personas como administradores de empresas en el sector transporte, asumen un gran reto, que es la toma de decisiones, ya que en este involucra factores que constantemente cambian y, por ende, ha sido de manera compleja crear un perfil estratégico en el cual indique ciertos requerimientos importante que se necesiten para desempeñar el cargo.

La necesidad que se va a abordar en el presente trabajo es ver el contexto del sector transporte y el perfil que ellos requieren en un perfil administrativo (dados a la evolución del administrador y pasando por situaciones antes, durante y después), y este como repercute en la gerencia.

### **Pregunta de investigación**

¿Qué papel juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales en los sistemas de transporte masivo (Metro de Medellín y Rápido Ochoa)?

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

## **Objetivos**

### **General**

Comprender la importancia que tiene las decisiones administrativas para los perfiles gerenciales del sector transporte.

### **Específicos**

1. Identificar la necesidad que tiene los gerentes en el sector transporte, en base a los diferentes cambios que han afrontado en el transcurso del tiempo.
2. Analizar las necesidades y el entorno del enfoque gerencial y la inclinación de la toma de sus decisiones en el sector transporte de personas.
3. Delinear las estrategias gerenciales que aporten al administrador en la toma de decisiones del sector transporte.

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

### **Justificación**

Las empresas son de gran valor para una sociedad o un país, dado que estas aportan empleo y al PIB estas tienen un papel fundamental y las manejan dueños, gerentes, accionistas y sobre esta ejecutan decisiones como son la parte administrativa y los cargos anteriormente mencionados, en las empresas siempre se busca mejorar, con el fin de brindar un mejor producto o servicio al cliente, el cual, al hacer uso de esto, le brinda a la empresa un valor y propósito. En una empresa hace parte muchas áreas, cada área con unas responsabilidades diferente, pero trabajando bajo un mismo propósito, todas estas áreas trabajan bajo el liderazgo de la gerencia, que es la mente para tomar o ejecutar acciones en base a una necesidad, amenaza, oportunidad u innovación que se presente a mediano, corto o largo plazo. En la gerencia debe de tener un equipo interdisciplinario que tenga una mirada holística del problema, necesidad, innovación sobre ello, para así tomar, y ejecutar la acción más acorde a esta. La gerencia puede estar conformada por dueños, accionistas y equipo administrativo; después de analizar y debatir en varias reuniones se llega a unas decisiones gerenciales las cuales primero se debe de tener un problema, necesidad, oportunidad después un plan de acción, después se debe de tener la practicidad de este para por último tener unos resultados ya sean esperados, superiores o no alcanzados.

A lo largo del tiempo, los sistemas de transporte siempre han sido fundamental, ya que ha sido importante para la movilidad de las personas (Independiente si cuentan con vehículo propio), ya que cubre una gran necesidad y demanda de los usuarios, que es, una movilidad segura y calidad, por ende, ha tenido gran acogida, sin embargo, hay múltiples factores, decisiones que pueden afectar dicho sistema y hacen que este no cubre por completo las necesidades de sus usuarios.

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

En base a una necesidad que se identifica por parte de los administradores de empresa toman unas acciones respecto a estos para que la gerencia avale y apoye estos planes para que tengan unos resultados esperados y cubra su necesidad, teniendo en cuenta un panorama, un histórico, y, unas bases de las decisiones “Desarrolla capacidades que permiten a los tomadores de decisiones ver y evaluar situaciones futuras para considerar mejor los cursos de acción alternativos y los resultados futuros de sus elecciones” (EHLS, GORDON, HERSTATT, & ROHRBECK, 2022, p. 1) Porque es necesario tener esta mirada desde el área administrativa y las empresas puedan tener un mayor o menor impacto de este problema.

Durante las dos últimas décadas, los cambios suscitados en el entorno externo a las organizaciones han generado conmoción en las empresas, así como fuertes impulsos para romper paradigmas asociados con formas tradicionales de hacer negocios. El crecimiento de la informática y las telecomunicaciones, así como de la competencia de los mercados, exige competitividad, calidad, innovación, y a la vez costos racionales y precios competitivos a nivel de los productos y servicios ofrecidos, resaltando el valor y apostando al lograr el cumplimiento de los objetivos y misiones establecidas. (Salazar Vázquez , Gonzalez Urgiles, Sanchez Salazar, & Sanmartin Gonzalez, 2021, p.4)

Dado el mercado y los cambios que presenta las empresas y que se deben de adaptar al medio, los administradores deben de apuntar a brindar soluciones oportunas y que la gerencia tenga un panorama más claro de las soluciones propuestas. Hay que tener en cuenta que el administrador de empresas puede abarcar varios puestos en la compañía y tienen un enfoque amplio y una perspectiva desde estos puestos ya que puede un mismo administrativo ser gerente, contador, representante legal, entre otras, sabiendo esto es importante que las decisiones que tome el administrativo concuerden con la razón social y la dirección estratégica.

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

Un análisis integral de la situación de cualquier empresa abarca un proceso complejo, donde la toma de decisiones se constituye en factor esencial que inicia con el despliegue de múltiples alternativas, las cuales deben ser evaluadas, optando por aquella que mayor beneficio provea para la organización. Esto exige disponer de datos e información cualitativa y cuantitativa, para apoyar las decisiones, orientadas al asertividad. (Salazar Vázquez , Gonzalez Urgiles, Sanchez Salazar, & Sanmartin Gonzalez, 2021, p.3)

Ya que esto indica que “Los principios de gestión demostraron ser importantes para la evaluación y difusión exitosas de la información.” (Otim, S.F, p. 11)

En el sector transporte no es la excepción, esto conlleva unos procesos puesto que el administrador no debe solo de pensar en el bienestar, equilibrio y estabilidad de la empresa, sino también enfocarse en un elemento muy importante, que es por el cual el sector transporte funciona, y es el usuario, la persona que se desplaza en ello, por ende, el administrador debe de analizar la situación actual, necesidades, para satisfacer al usuario, al igual que las amenazas internas y externas que presenta en la compañía (Posicionamiento, ambiente laboral, costos, reglamento, direccionamiento estratégico) “Los gerentes deben incorporar progresivamente nuevos estilos, procesos y comportamientos de toma de decisiones que colocarán a una empresa en una posición competitiva y ventajosa durante la penetración en un nuevo mercado.” (Innocent, Ije, Maryjoan, Enya, & Ezekiel, 2022, p.1)

El Pensamiento Estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos, basado en los sentimientos, más que analítico, basados en información. Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros del equipo

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva. (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2018, p. 245)

La decisión asertiva buscar reducir la incertidumbre en los factores que se presentan en el proceso de toma de decisiones que debe hacer el administrador de empresas, como afirma Cobbe, Seng Ah Lee, & Singh, (2021) “La revisabilidad como concepto general implica aspectos técnicos, organizativos y mecanismos de mantenimiento de registros y registro que expongan la información contextualmente apropiada necesaria para evaluar los sistemas”. (p. 601)

## **Marco referencial**

### **Marco conceptual**

#### **Administración**

Más que una ciencia o doctrina el ser humano tiene la capacidad en su psique de tener una administración de sus ingresos, necesidades, planeación, de la vida cotidiana y necesidad u oportunidades que se presentan día a día. En el presente trabajo se menciona este concepto, ya que, el trabajo está orientado a las decisiones gerenciales, es decir en el área administrativa de la empresa.

La administración es considerada por la Real Academia Española (2020) como

La administración, en cuanto actividad, ha sido un fenómeno inherente a la organización social. En el desarrollo primitivo de la humanidad, la vida era difícil y las condiciones de supervivencia eran hostiles. Particularmente, las fuerzas de la naturaleza hacían sentir inseguros e indefensos a los individuos, quienes ante tal situación recurrían a la figura del sacerdote, el cual era frecuentemente, además de un líder espiritual, un médico, brujo, científico, hombre de Estado y poseedor del saber. (p.1)

También se considera como “Persona o conjunto de personas que se encargan de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad” (Real Academia Española, 2020, p.1)

#### **Administrador de empresas**

Para Areandina (2021)

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

Los administradores de empresas son imprescindibles en la planificación, organización, dirección y control de los recursos, ya sean humanos, tecnológicos, humanos, de una organización. De allí la importancia de su rol en las empresas y en la economía del país en general. (p.3)

El administrador de empresas es responsable de muchos factores en los cuales se desempeña, la toma de decisiones o el análisis de una necesidad u oportunidad es importante que el administrador de empresas dado a su trayectoria y los papeles que puede desempeñar en una empresa para la cual trabaja o presta su servicio como colaborador.

A futuro, serán quienes hagan elecciones estratégicas, directamente relacionadas con aprovechar las ventajas competitivas en el desarrollo de las económicas, como puede ser desde un punto de vista tecnológico o de mercadeo. Hoy por hoy, la administración moderna no es simplemente un conjunto de acciones sobre una empresa, es una forma de percibir el mundo y una búsqueda sobre la eficiencia; aspectos que resultan cada día más necesarios gracias a los avances en la era digital. (Areandina, 2021, p.2)

En el programa de Administración de empresas de Uniminuto (2019) en el perfil del egresado consideran que:

El egresado del programa de Administración de Empresas se destaca como un gestor organizacional con visión prospectiva y capacidad de ejecución, para responder a las necesidades de las organizaciones. Está en capacidad de crear e innovar en modelos de gestión, acordes con el desarrollo sostenible, la responsabilidad social y el desarrollo humano, encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de diferentes comunidades. (p.6)

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

En este trabajo el concepto de administrador de empresas es clave, se busca la influencia, el rol que desempeña el administrador de empresas en la toma de decisiones, cómo se involucra en este, y cuáles son las características que debe de tener en cuenta para esta toma de decisiones. “En un marco estrictamente teórico de decisiones, el inspeccionado decidiría en función de la utilidad esperada de elegir un esfuerzo alto o bajo una tarifa de castigo y un nivel de probabilidad de detección dados” (Tepe, Shikano, Jankowski, & Lutz, 2022, p.4)

### **Decisiones**

Las decisiones tienen una particularidad que te conducen a un resultado, ya sea, positivo o negativo, cuando se toma una decisión o decisiones se debe de tener un contexto, justificación o razón sustentable por el cual se toma esta misma, y esta involucra muchos factores y puede involucrar a más personas. Se entiende por decisión como “Acuerdo o resolución final de cualquier persona, organismo o establecimiento, público o privado” (Real Academia Española, 2020, p.1)

La RAE (2016) en palabras de Espejo Martínez (2019) también tiene por definición a decisiones como “Manifestación de la potestad resolutoria reconocida a los jueces y tribunales, que los faculta para resolver, mediante auto o sentencia, la pretensión sometida a su consideración”. (p.47)

Las decisiones son de gran valor, puesto que en ellas veremos que se debe de tener en cuenta para tomar estas y qué proceso se realiza para llegar a una decisión final, la cual esperan óptimos resultados, al igual que al llegar a una decisión final, cuáles son las otras opciones o procesos que se encargan de que esta decisión sea ejecutada.

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

## **Empresas**

Para la Real Academia Española (2020) las empresas se entienden como “Actividad económica organizada para producir bienes o prestar servicios destinados al mercado”. En la empresa mencionaremos 2 del sector transporte (Rápido Ochoa & Metro), en cual haremos un comparativo sobre las características de estas empresas, en cuestión de toma de decisiones, y así llegar a una conclusión de esta.

## **Gerencia**

El concepto de gerencia se ha creado según los antecedentes, por una necesidad del subordinado (trabajador), con el objetivo de ser guiado para realizar con éxito sus actividades. Dentro del área de la salud se usa este término aplicado como un sinónimo de administración, al tener coincidencia en los pasos, las definiciones que se presentarán no son aplicables ampliamente en esta área, pero son utilizadas por cultura dentro de este campo, sólo son aplicables en el área empresarial”. (Hernández & Gomez, 2010, p.627)

La mente de toda empresa, la cual lleva a cabo sus acciones bajo las necesidades, oportunidad, amenazas o innovaciones que tiene una empresa a corto, mediano y largo plazo.

Para Hernández & Gomez (2010)

Fragmentando el significado real de la palabra gerencia, se da un ejemplo muy claro de las personas, que para poder moverse o poder realizar alguna actividad como tomar un objeto, realizamos un movimiento con el brazo, esto se hace en dirección al artículo con el objetivo de poseer. Entonces en una institución al aplicar el término gerencia a un

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

determinado grupo de subordinados para poderlos dirigir, primero se debe considerar un logro del objetivo que nos lleve a la meta propuesta y con ello lograr el éxito. (p.627)

En la gerencia es donde surgen las principales decisiones que se encargan que una empresa en un buen escenario, cumplan los objetivos, de lo contrario, se busquen diferentes planes de acción que ayuden a mejorar la empresa.

### **Gestión**

En base al termino de gestión para Huergo (s.f)

Por eso, vamos a comenzar por el significado etimológico del término gestión, acercándonos a la marca genealógica que carga esa palabra. La palabra gestión proviene de “gestus”, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. En principio, este significado remite a lo que el sociólogo Pierre Bourdieu ha designado la hexis, esto es: el modo en que un hábitus (una serie de esquemas, dispositivos e interpelaciones culturales internalizadas por los sujetos) se expresa a través del cuerpo en gestos, posiciones, movimientos, etc. Pero este significado no nos dice nada sobre el carácter activo de la gestión, ya que pone énfasis en movimientos y actitudes vividas como “naturales” por los sujetos de una determinada cultura. Sin embargo, “gestus” es derivada de otra palabra latina: “gerere”, que posee varios significados: Llevar adelante o llevar a cabo, cargar una cosa, librar una guerra o trabar combate, conducir una acción o un grupo, ejecutar, en el sentido de un artista que hace algo sobre un escenario. (p.1)

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

Es importante este concepto en el presente trabajo, puesto que, la gestión es el proceso que se realiza en el momento en que se toma un plan de acción “La “evolución adaptativa” de una decisión en un contexto dado puede verse como un proceso de escaladas” (Pečarič, 2020, p. 136)

### **Interdisciplinario**

“El reto del estudio interdisciplinar radica: en tomar como puntapié inicial las distintas disciplinas, respetando su especificidad de conceptos, métodos y lógicas y, en trabajar para que no resulte una “barrera” para la comunicación. La interdisciplinariedad es una forma de generación de conocimiento que busca diferenciarse del conocimiento mono-disciplinar en el que las disciplinas de manera aislada examinan fenómenos de la realidad” (Grisolia, 2016, p.1). Cuando se habla de interdisciplinario, hace a colación varias personas o integrantes con dos connotaciones, la primera es que sus estudios sean diferentes y de allí sale la segunda que es diferentes propuestas sobre un tema tratado.

También para Grisolia (2016)

En el enfoque interdisciplinar, cada disciplina aportará, dentro de su campo, aquello que sea apropiado, necesario y suficiente, de acuerdo con las características del objeto específico, para resolver en toda su dimensión el objeto de estudio. La interdisciplinariedad es una combinación de enfoques de distintas Ciencias sobre un mismo objeto, que se inter vinculan de diferentes formas específicas, partiendo de conocimientos y métodos seleccionados en cada una que, manteniendo su lógica científica y características propias, resultan los más adecuados, necesarios y suficientes para resolver problemas cuyo alcance desborda los límites de una rama del saber o campo científico determinado. (p.1)

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

Este concepto, se encuentra de vital importancia, puesto que, un administrador, como característica debe de tener no solo un equipo interdisciplinario sino también, una actitud interdisciplinaria que ayude al administrador a mirar diferentes perspectivas ante alguna situación.

### **Transporte**

Para la Real Academia Española (2020) el termino de transporte se entiende como “Sistema de medios para conducir personas y cosas de un lugar a otro”. (p.2)

El transporte es un mecanismo de vital importancia para la movilidad de la sociedad, puesto que les permite desplazarse a diferentes lugares (hogar, trabajo, colegios, universidades, etc.) por el cual, en nuestro objeto de estudio se tendra en cuenta este sector. “El concepto central que permite vincular el estudio de la estructura urbana con el transporte es sin duda el de la movilidad urbana.” (Caudillo Cos, S.F, p.146)

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre alternativas o formas de resolver diferentes situaciones de la vida. Ciertos factores pueden influir en las decisiones que tomamos diariamente, a través de algunas técnicas y actividades prácticas. (Universidad de Guadalajara, S.F, P.1)

Esto se da con el fin de llegar a un resultado ya sea positivo o negativo, se da también sobre temas de mayor prevalencia o importancia de una persona, en las cuales debe de decidir

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

qué decisión tomar y debe de tener en cuenta que esto va a generar una repercusión para esta persona o personas involucradas. Grupo Atico 34 (s.f.) considera que:

La toma de decisiones en una empresa es el proceso por el que se escoge una opción entre varias posibles a la hora de afrontar un problema y solucionarlo o para determinar cómo se llevará a cabo determinadas acciones que afecten a la empresa, tanto en su conjunto como en áreas más pequeñas de la misma. Para el teórico William Greenwood la toma de decisiones es «la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado». (p. 1)

Al igual que “Es probable que en el futuro se vea un aumento en el uso por parte del sector público de sistemas automatizados de toma de decisiones que emplean técnicas de aprendizaje automático” (Cobbe, 2019, p.1)

### **Marco contextual**

En el presente marco, al realizar la investigación se encuentran que no hay un estudio entre sistemas de transporte, como es el caso del presente trabajo, por lo cual, se buscan acerca de la toma de decisiones en el cual se encuentra los siguientes:

### **La gerencia financiera**

Trabajo de (HURTADO, 2014) en la cual el planteamiento del problema fue:

La tarea del gerente consiste fundamentalmente en examinar la situación y el comportamiento histórico de la empresa, sacar sus respectivas conclusiones y hacer que esta sea rentable; Pero actualmente dada la dinámica en los mercados es difícil establecer si

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

las decisiones gerenciales traerán consecuencias positivas a futuro o si el objetivo de maximizar el valor de la empresa será realizado ya que no existe forma alguna de medir el efecto futuro que puedan tener algunas decisiones que se tomen en el presente, es por esta razón que la organización debe contar con un gerente integral que reúna todas las cualidades que lleven a una mejor competitividad, debe ser un profesional dedicado, con gran capacidad analítica, habilidad para la investigación, poseer mística, entusiasmo, persistencia y claramente poseer sólidos y amplios conocimientos contables, así como estar actualizado de las situaciones y cambios a nivel nacional e internacional. (p.7)

Trabajo en el cual sus conclusiones fueron:

- Las empresas exitosas se encuentran frente a la eficiencia y la innovación, y la meta de maximización de su valor conduce a nuevos productos, nuevas tecnologías, mejoramiento de la eficiencia y un mayor empleo, por ende, entre más exitosa sea la empresa, más grande será esta y su entorno. (HURTADO, 2014, p.29)
- El administrador requiere fuertes conocimientos de los mercados financieros a partir de los cuales se obtienen los fondos, así como experiencia y bases para la toma de decisiones sólidas de inversión y financiamiento. (HURTADO, 2014, p.29)

## **Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones**

Trabajo realizado por González, Salazar, Ortiz, & Verdugo (2018) en la cual su planteamiento fue:

La globalización obliga a reconocer que el mercado es todo el planeta, que se requiere un diseñar planes de negocio que tomen en cuenta los recursos no importa donde estén,

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

clientes de todos los continentes, proveedores de otras latitudes, todo para optimizar la acción empresarial. Por cuanto es importante considerar a la economía de mercado como el campo natural donde las empresas se desempeñan. (p.2)

En virtud de ello, se hace indispensable que las organizaciones, deban estar continuamente escudriñando el entorno, y en particular, el sector en el cual la organización se encuentra envuelta, debido a que el mismo define posteriormente una dirección estratégica a través de una secuencia de diferentes decisiones. (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2018, p.2)

Y de la cual las conclusiones fueron:

La gerencia estratégica es una herramienta fundamental en cualquier tipo de organizaciones, en esta oportunidad se estudiaron elementos esenciales de esta herramienta desde la perspectiva teórica considerando visiones clásicas de autores especializados en el área. (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2018, p.24)

El análisis estratégico genera una perspectiva sobre el presente y futuro de la organización, dejando en claro las oportunidades que ofrece el entorno y las competencias de la empresa. Es importante generar y seguir procesos lógicos de desarrollo estratégico. Sin embargo, la experticia e intuición de los gerentes es fundamental, puesto que seguir un proceso metodológico no garantiza el éxito organizacional. (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2018, p.24)

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

## **Formulación de herramientas metodológicas para fortalecer habilidades gerenciales del Administrador de Empresas UNIMINUTO**

Trabaja creado por (Bautista & Arboleda, 2021) en el cual su planteamiento del problema fue:

El desarrollo de habilidades gerenciales es de gran importancia para los líderes o administradores de empresas que buscan fortalecer competencias personales y profesionales para asumir retos que demanda el contexto, la globalización y el logro de ventajas competitivas. Tal como lo menciona Nahoul (2020) “para gestionar de manera óptima el talento, los líderes deben contar con las habilidades directivas necesarias que impulsen el potencial de las personas” (p.80) y con ello el logro de los objetivos comunes planteados. (p. 15)

Hoy en día, la motivación y gestión del recurso humano es uno de los medios más importantes para lograr ventajas competitivas en las organizaciones (Daft 2007). En este siglo donde hay gran influencia por la globalización, el internet y la competitividad empresarial, es una urgencia frente a la incertidumbre, la necesidad de cambios y el valor diferenciador constante; lo que exige de profesionales con perfiles apropiados para afrontar estos retos con conocimientos interdisciplinarios y la habilidad de liderazgo, comunicación, empatía, toma de decisiones y resolución de conflictos entre otros aspectos que se exigen a líderes con gran disponibilidad al cambio para alcanzar los objetivos organizacionales que ayuden al logro de la competitividad empresarial (Leyva, Cavazos y Espejel, 2018). (Bautista & Arboleda, 2021, 15)

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

El Índice de Competitividad Agregada (ICA) realizado por el International Institute for Management Development (IMD) que mide la capacidad de 63 economías para proveer un ambiente en el que las empresas puedan competir, países como Singapur, Dinamarca y Suiza ocuparon los tres primeros puestos para el cierre del año 2020. En Latino América el país con mayor índice de competitividad es Chile en la posición 38, posteriormente se ubica Perú en el puesto 52, seguido de México en el puesto 53, Colombia en la posición 54 y finalmente Venezuela ocupa el último lugar en el puesto 63. Este indicador refleja el bajo nivel de Colombia y de Latino América en general, en este ejercicio de gestión empresarial, que requiere de directivos comprometidos y expertos, con conocimiento y una visión amplia de tendencias y requerimiento del mercado. (Bautista & Arboleda, 2021, p. 15)

Las cuales las conclusiones de (Bautista & Arboleda, 2021, p. 15) fueron:

Los gerentes de la empresa moderna cada día se ven enfrentados a diferentes retos de la información y el nuevo conocimiento, además de que deben orientar un equipo de trabajo al mismo ritmo y motivar la participación, por lo que requieren reconocer y optimizar sus habilidades intrapersonales, disciplinares e interpersonales de relacionamiento social empático, siendo estas últimas el motor de la acción empresarial y el logro de objetivos propuestos. (p.104)

El tomar el camino de ser un líder gerencial, significa desarrollar habilidades disciplinares constantemente, actualizar nuevas técnicas y tecnologías al servicio de las empresas en mejora de su efectividad, sin embargo, si estos cambios no se gestionan y se comunican en ambientes de intercambios e interacciones positivas en la rutina que requiere el ejercicio

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

empresarial, además de promover el trabajo en equipo comprometido y voluntario; difícilmente se logra la adaptación y la contribución responsable del personal, en la mejora continua y la puesta en marcha de estos nuevos cambios. (Bautista & Arboleda, 2021, p. 15)

## Marco legal

### **Código de Comercio. Artículo 981. Contrato de Transporte**

El transporte es un contrato por medio del cual una de las partes se obliga para con la otra, a cambio de un precio, a conducir de un lugar a otro, por determinado medio y en el plazo fijado, personas o cosas y entregar éstas al destinatario. (Código de Comercio, 1990, p.1)

El contrato de transporte se perfecciona por el solo acuerdo de las partes y se prueba conforme a las reglas legales. En el evento en que el contrato o alguna de sus cláusulas sea ineficaz y se hayan ejecutado prestaciones, se podrá solicitar la intervención del juez a fin de que impida que una parte se enriquezca a expensas de la otra. (Código de Comercio, 1990, p.1)

### **Código de Comercio. Artículo 983. Empresas de Transporte**

Las empresas de transporte son de servicio público o de servicio particular. El Gobierno fijará las características de las empresas de servicio público y reglamentará las condiciones de su creación y funcionamiento. Las empresas de servicio público someterán sus reglamentos a la aprobación oficial y, si no prestan el servicio en vehículos de su

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

propiedad, celebrarán con los dueños de éstos el respectivo contrato de vinculación, conforme a las normas reglamentarias del transporte. (Código de Comercio, 1990, p.2)

PARÁGRAFO. Para la constitución de personas jurídicas que tengan por objeto el servicio público de transporte automotor, sujeto a rutas y horarios, además del lleno de los requisitos legales, será necesaria la autorización previa del Instituto Nacional del Transporte y Tránsito o de la entidad que haga sus veces, autorización que se protocolizará en copia auténtica con la respectiva escritura. (Código de Comercio, 1990, p.2)

### **Ley 105 de 1993 Disposiciones Básicas Sector Transporte**

“Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones”. (Congreso de Colombia, 1993, p. 1)

### **Ley 336 de 1996 Disposiciones Generales para los Modos de Transporte**

La presente ley tiene por objeto unificar los principios y los criterios que servirán de fundamento para la regulación y reglamentación del transporte público aéreo, marítimo, fluvial, férreo, masivo y terrestre y su operación en el territorio nacional, de conformidad con la Ley 105 de 1993, y con las normas que la modifiquen o sustituyan. (Congreso de Colombia, 1996, p.1)

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

### **Decreto 173 de 2001 Condiciones de Habilitación y de Prestación del Servicio**

El presente decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor de Carga y la prestación por parte de estas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la ley y los Convenios Internacionales. (Presidente de la República, 2001, p.1)

### **Resolución 1552 de 2009 Registro Único Nacional de Tránsito**

“Por la cual se adoptan las Condiciones Técnicas, Tecnológicas y de Operación del Registro Único Nacional de Tránsito –Runt– y se dictan otras disposiciones” (Ministerio de Transporte, 2009, p.1)

### **Resolución 1384 de 2010 Establece límites de velocidad**

“Por el cual se adopta el método para establecer los límites de velocidad en las carreteras nacionales, departamentales, distritales y municipales de Colombia” (Ministerio de Transporte, 2010, p.1)

### **Decreto número 883 de 2015**

“Por el cual se adecua la Estructura de Administración Municipal de Medellín, las funciones de sus organismos, dependencias y entidades descentralizadas, se modifican unas

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones” (Alcaldía de Medellín, 2015) en palabra de (Concejo de Medellín, S.F, 118)

### **Reglamento del Usuario**

Que con el fin de regular las relaciones con los usuarios, la Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá Limitada tiene dispuesto en cada estación o parada del Sistema, el Reglamento del Usuario el cual contiene las reglas que deben atender los usuarios al ingresar al Sistema, los medios de pago disponibles, las obligaciones y derechos de los Usuarios y de la Empresa. (Metro de Medellín, 2019, p. 1)

### **Resolución Metropolitana No. MO-00133**

“Por la cual se adopta la reglamentación para el transporte de animales domésticos tipo mascotas en el transporte público colectivo con radio de acción metropolitana y el Sistema Integrado de Transporte del Valle de Aburrá SITVA” (Metro de Medellín, 2012, p.1)

### **Ley 86 de 1989**

“Por la cual se dictan normas sobre sistemas de servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros y se proveen recursos para su financiamiento” (Congreso de la República de Colombia, 1989, p.1)

### **Ley 105 de 1993**

“Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones” (Congreso de Colombia, 1993, p.1)

### **Ley 310 de 1996**

Por medio del cual se modifica la Ley 86 de 1989. El área de influencia de un Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros, estará comprendida por las áreas urbanas, suburbanas y por los municipios a los cuales el sistema sirve de interconexión directa o indirecta. (Congreso de Colombia, 1996, p.1)

### **Ley 769 de 2002**

Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones. Las normas del presente Código rigen en todo el territorio nacional y regulan la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito, y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas, que internamente circulen vehículos; así como la actuación y procedimientos de las autoridades de tránsito. (Rama Legislativa, 2002, p.1)

### **Entidades que regulan**

Concejo de Medellín, Contraloría General de Antioquia, Contraloría General de la República, Contraloría General de Medellín, Departamento Administrativo de la Función Pública, DIAN – Dirección Seccional de Impuestos de Medellín, presidente de la República de Colombia, Procuraduría General de la Nación, Superintendencia de Puertos Y Transporte, Superintendencia Financiera, Veeduría Ciudadana. (Metro de Medellín, s.f.)

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

### **Marco teórico**

En el momento de hablar de las empresas, debemos de tener en cuenta su razón social, porque existe dicha empresa y a quienes les lleva beneficios con sus productos o servicios estas son importantes en un país ya que genera empleo, diversifica el mercado y aporta en el Producto Interno Bruto (PIB), la principal función de las empresas es sostenerse a través del tiempo generando un impacto en el sector que abarca, en el caso del sector transporte, las empresas de transporte ofrecen un servicio que es fundamental en una sociedad, cubre rutas entre municipios y permite el desplazamiento de personas de un sitio a otro, ya sea regional o municipal, puesto que son ellos los que ayudan a la movilidad de las personas a sus respectivos destinos, la necesidad o por qué se crea el transporte, se crea para reducir o agilizar el transporte o movilización de personas de un punto a otro, es por ello que el administrador en este tipo de empresas juega un papel importante puesto que de esta administración es como ayuda al funcionamiento de las empresas de transporte con la toma de decisiones, un equipo que se encarga de los percances que surjan de manera operativa, innovación, reducción de costos, proyección de un equipo o empresas, análisis de cargos en la empresa y es cuando se habla que el administrador de empresas dentro de su cargo que se encuentra desempeñando (líder, jefe, coordinador, gerente) en diferentes áreas y, en su rol, que tanto incide en la empresa, y como esto es de gran o poca relevancia en la toma de decisiones, esto parte de una necesidad, riesgo u oportunidad y se escucha una lluvia de ideas desde diferentes puntos de vista para hacer un debate y llegar a una idea que pueda abarcar unas necesidades focales, debe de ir con un plan de acción, dado que este es el desarrollo y resultado de la misma, en este tipo de empresas una decisión incide demasiado en el proceso o funcionamiento del respectivo sistema de transporte, ahora bien dirigiendo a la parte gerencial, es el núcleo o el cerebro de las empresas donde se

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

analiza minuciosamente la rentabilidad de la empresa, conocimiento, competidores; es esencial que las personas o colaboradores que integran la misma tengan un conocimiento alto o superior dado el riesgo que lleva estar allí y las acciones que se toman dentro las decisiones gerenciales, ya que de aquí es de donde se desarrolla nuevas decisiones, planes de acción que complementen y apoyen a la meta final de la decisión establecida, en la toma de decisiones debe de abarcar las áreas administrativas o el área que está presentando alguna falencia o que se quiere implementar algún proceso nuevo de innovación; dado que se coloca en contexto a estas personas focales o de las áreas para tener su opinión respecto a lo visto o a lo mencionado en la gerencia, después de esto se llega a un debate para tener la mejor opinión y así poder continuar con su correcto funcionamiento o progreso en el mercado. Para argumentar el pasado, presente y futuro del administrador, se debe de tener un contexto de las acciones, decisiones, propuestas, y desarrollo de las necesidades del entorno y la época en que la se encuentra (o encontraba) en su papel como administrador; el ser humano y las empresas han pasado por muchas épocas de necesidad, adaptación y desarrollan un plan de acción dependiendo del entorno en el que se encuentran. Por ende, hay autores, escuelas y pensamientos que han pasado y han dejado huella en el administrador de empresas como lo son

Adam Smith (1723 – 1790): Economista y filósofo escocés que para el año de 1751 fue llamado por su propia Universidad de Glasgow para ocupar la cátedra de lógica y posteriormente de filosofía moral, cargo que ejerció por doce años. En 1776 publicó su obra *La riqueza de las naciones* crítica mercantilista de las teorías económicas desde el siglo XV, más vinculada a los imperios coloniales que a la naciente revolución industrial. Es considerado por muchos especialistas el padre de la economía política. (Escobar Gómez, s.f., p.1)

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

Para este trabajo se tendrá en cuenta Adam Smith ya que al plantear que la mercancía está compuesta por salarios, beneficio y renta, se observa cómo es que el administrador de empresas tiene en cuenta estos componentes para la fuente de ingresos y su toma de decisiones sea prospera. La importancia de tener de referente al señor Adam Smith es porque fue uno de los pioneros del concepto administrativo, en un momento de un contexto histórico dando pie y bases para la evolución del administrador de empresas. Cabe resaltar que estos procesos o teorías en la actualidad por el mercado volátil son muy poco frecuentes en el entorno empresarial.

Frederick Wislow Taylor (1856 – 1915): Ingeniero mecánico y economista estadounidense promotor de la organización científica del trabajo, dedicando su vida a concebir como mejorar el rendimiento a través de medición del esfuerzo, los movimientos de las operaciones, la estandarización de los procesos y los métodos de determinación de costos basado en la planeación, preparación, control y ejecución, con principios gerenciales. (Escobar Gómez, S.F, p.1)

También se tendrá presente Frederick Wislow Taylor ya que, al hablar de mejorar el rendimiento, los movimientos de las operaciones y estandarización de esta, podemos observar como en la toma de decisiones se busca en algunos procesos que, al ser tan repetitivos, puedan ser estandarizados. Este autor convivió en una Era revolucionaria como es la industrial, donde el administrador de empresas solo tenía una percepción focal, no tenía en cuenta la parte humanística de los colaboradores por eso es necesario tomar en cuenta el pasado para aplicar en futuros escenarios y mejorar las falencias que pasaban en estos tiempos.

Henri Fayol (1841 – 1925): Economista e Ingeniero de minas francés quien se caracterizó por la dirección de la ingeniería industrial clasificando las actividades de la empresa en seis

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

funciones: Técnicas, comerciales, financieras, administrativas, seguridad y contables.

Sugirió en su época que con el mismo esfuerzo y dedicación a las mismas actividades se produce más y mejor cada labor. (Escobar Gómez, S.F, p.1)

Se tendrá en consideración Henri Fayol, ya que con el presente trabajo al buscar cual es la importancia del administrador en la toma de decisiones, también en este análisis se presentarán diferentes funciones que realiza la empresa, funciones que se pueden clasificar como lo hizo el autor. Esta persona tiene un enfoque sobre el contorno que puede afectar a la empresa, es decir, que da un paso hacia delante de las situaciones que podrá contener la empresa con un plan de acción.

Las decisiones administrativas tienen una posición sumamente crítica en el ejercicio de autoridades administrativas. Solo por esto, cuando se trata de autoridades y comportamientos administrativos ajustados por la Ley de Procedimiento Administrativo de todas las naciones, tomas de decisiones administrativas son a menudo el primer eslabón y factor esencial que equilibrar. (Baoying & Liqun, 2018, p. 199)

Norbert Wiener (1894 – 1964): Matemático estadounidense conocido como el fundador de la cibernética, que durante la segunda guerra mundial elaboró el proyecto de guiar la artillería antiaérea mediante el empleo del radar. (Escobar Gómez, S.F, p.1)

Determinó que la manera de resolver un problema es entendiendo los sistemas de redes, especialmente el enfoque matemático, dando origen a la Teoría General de Sistemas, un enfoque interdisciplinario aplicable a cualquier sistema tanto natural como artificial, basado en el estudio de relaciones entre las partes de un ente integrado y la manera de comportarse como un todo con respecto al entorno que lo rodea. (Escobar Gómez, S.F, p.1)

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

Se mencionará Norbet Wiener ya que este autor hablar sobre resolver los problemas por medios de los sistemas de redes, podemos aplicarlo en el sector transporte antes las eventualidades que se presenta y a lo cual el gerente debe de accionar.

Henry Mintzberg (1939): Profesor Canadiense de la Universidad de Mc Gill, escritor de libros y artículos relacionados con negocios y gestión, se ha caracterizado por ser crítico de la planeación estratégica. En realidad, el trabajo de un gerente implica adoptar diferentes roles en diferentes situaciones, aunque los cambios de estrategia son de manera deliberada y forzada obedece a cambios estructurales. (Escobar Gómez, S.F, p.1)

Henry ya que habla sobre el trabajo de un gerente, implica adoptar diferentes roles en diferentes situaciones, aunque los cambios de estrategia son de manera deliberada y forzada obedece a cambios estructurales, y es en el presente trabajo lo que buscamos presenciar “la administración pública basada en el comportamiento puede ser beneficiosa para la teoría y la práctica de la administración” (Olsen, Tummers, Grimmelikhuijsen, & Jilke, 2017)

Mario Alonso Puig (1955): Médico, escritor y conferencista español, especialista en cirugía general y del aparato digestivo, miembro de la Academia de Ciencias de New York y de la Asociación Americana para el Avance de la Ciencia, Máster en Dirección Hospitalaria por el IESE y aspectos psicológicos del liderazgo de la Universidad de Harvard. (Escobar Gómez, S.F, p.1)

Mario Alonso ya que habla sobre reinventarse y esto es algo que un administrador de empresas debe de tener en cuenta. Dado a la situación vivida hace pocos meses las empresas, en el caso, sector transporte, sacan a flote recursos de adaptación al entorno, por ende, la teoría es acertada y va de acuerdo con los cambios que se presentan en la actualidad y a futuro, como en

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

palabras de Kovač, (2017) “la innovación se ven a menudo como nociones antagónicas, particularmente en las relaciones administrativas” (p.1)

Gunter Pauli (1956): Economista de la Universidad de Loyola Bélgica, máster en Administración de Negocios del Insead Francia, doctor en Diseño Sistémico, del Politécnico de Turín otorgado por el ministerio de Educación Superior de Italia y Doctor honoris causa de la Universidad de Pécs Hungría. (Escobar Gómez, S.F, p.1)

Empresario y autor de diecinueve libros, el más reciente La Economía Azul y de una iniciativa de aprendizaje única a través de fábulas para niños. Fundador y director de Zero Emissions Research and Initiatives, creado en la Universidad de las Naciones Unidas, Tokio, con el apoyo del gobierno japonés. (Escobar Gómez, S.F, p.1)

Gunter Pauli ya que habla sobre las tecnologías disponibles en la naturaleza para la economía sostenible y se puede adaptar a la movilidad sostenible.

Michel Godet (1948): Economista Francés experto en estudios de futuro profesor del Conservatorio Nacional de Artes, director del Laboratorio para la Investigación en Prospectiva y Estrategia (LIPSOR) y consultor de empresas europeas.) Ha publicado alrededor de veinte libros y trabajos, varios de cuales han recibido premios y han sido traducidos a diferentes idiomas entre ellas "Guía práctica prospectiva estratégica". Realizar una planeación y prospectiva es estar al tanto de lo incierto y anticiparse a esclarecer la acción logrando obtener mejores resultados, lo que se ha convertido en importantes principios y habilidades organizativas, relacionadas con la estrategia, el presupuesto y el talento humano. (Escobar Gomez, S.F, p.1)

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

Dado a los pensamientos, escuelas y momentos que ha tenido el administrador, se ha visto que es muy volátil y se adapta a las necesidades del entorno en que se encuentran, por estas variables anteriormente relacionadas se va a dar el pasado, presente y futuro de la toma de decisiones gerenciales en base a lo antes relacionado, mirando actualmente el pensamiento y necesidad del mercado.

Michel Godet ya que habla de la planeación y prospectiva para estar al tanto de lo incierto. La prospectiva es importante porque ayuda a tener una mirada holística de un futuro cercano y ayuda a tener y tomar decisiones con un pasado y con un presente.

## **Diseño metodológico**

### **Línea de investigación institucional (Programa académico)**

“La línea de investigación es considerada como: el eje ordenador de la actividad de investigación que posee una base racional y que permite la integración y continuidad de los esfuerzos de una o más personas, equipos, instituciones comprometidas en el desarrollo del conocimiento en un ámbito específico” (Barrios, 1990, p. 3)

La línea de investigación institucional es, Innovaciones sociales y productivas.

Las apuestas productivas de las regiones y sectores productivos necesitan de conocimiento crítico. En esta relación entre producción y conocimiento es clave la innovación, entendida como la incorporación de conocimiento a la producción de bienes y servicios. Obviamente, el cambio técnico demanda de aprendizajes e innovaciones organizacionales y sociales. La innovación tecnológica, así como la social y la organizacional, son imprescindibles en el futuro de las regiones y los grupos humanos, teniendo en cuenta la diversidad cultural, étnica y medioambiental. Por otra parte, apostarle a un desarrollo en armonía con la naturaleza como imperativo ético, exige el trabajo en tecnologías limpias, en el desarrollo de la responsabilidad social empresarial, acompañadas de una pedagogía medioambiental. (UNIMINUTO, S.F, p.1)

Los tópicos en los que se ha desarrollado esta línea son: tecnologías de la información y la comunicación (TIC); las TIC aplicadas a las organizaciones productivas; el software libre; la biorremediación; el control de plagas; los materiales de construcción y el manejo de residuos y calidad de agua. Quedan por desarrollar investigaciones más integrales en

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

relación con las innovaciones sociales y productivas, las nuevas apuestas productivas, los aprendizajes sociales y las tecnologías blandas. (UNIMINUTO, S.F., p.1)

### **Eje temático (Programa académico)**

Gestión estratégica para la globalidad.

La importancia de la estructuración de la línea de investigación radica en darle prioridad a la investigación dentro de los procesos formativos de la educación superior, además de dar cumplimiento a todos los parámetros y reglamentaciones que exige el Ministerio de Educación Nacional.

Establecieron que el tema a investigar es la “Gestión Estratégica para la Globalidad” porque trabaja todos los temas de administración, de mercadeo, de logística y del desarrollo, apuntando a las oportunidades que el entorno está ofreciendo para el crecimiento, no solo económico sino también conceptual.

Gestión Estratégica para la Globalidad está encaminada con las necesidades del entorno, permitiendo un mejor desarrollo en los conocimientos que se le están impartiendo a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas por medio de los docentes, que según los resultados se están perfilando bajo los parámetros que exige el Ministerio de Educación Nacional. (Quintero, 2012, p. 75)

### **Enfoque de investigación y paradigma investigativo**

El enfoque para emplear en la investigación será de naturaleza mixta.

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

El enfoque mixto va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno, ya que implica desde el planteamiento del problema, mezclar la lógica inductiva y la deductiva, por lo que un estudio mixto debe serlo en el planteamiento del problema, la recolección y análisis de los datos, y en el reporte del estudio. (Guelmes & Nieto, 2015, p.3)

El método cualitativo nos permite alcanzar un análisis sistemático de información más subjetiva; permitirá saber o tener un contexto de la necesidad o participación que cumple el administrador en la toma de decisiones gerenciales y el enfoque cuantitativo se somete a una mediciones numéricas y los resultados se analizan de manera estadística; va a permitir saber realmente cual es la participación u opinión al momento de tomar una acción gerencial que acarrea una necesidad, amenaza, oportunidad en el entorno empresarial del sector transporte.

### **Diseño**

Como indica (Montano, s.f.)

La diferencia entre la investigación no experimental y la experimental es que en esta última se manipulan las variables y el estudio se realiza en entornos controlados. Así, por ejemplo, se experimenta sobre la gravedad dejando caer intencionadamente una piedra desde varias alturas. (p.1)

Para el desarrollo de la investigación se llevará a cabo el diseño no experimental, dado que, en la actualidad, aunque existan trabajos similares, no hay un trabajo que se enfoque en la toma de decisiones gerenciales en el sector transporte. Cabe aclarar que para esta investigación se van

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

a utilizar 2 empresas a modo de investigación, aunque sean del sector transporte, ambas manejan un enfoque diferente, el Metro de Medellín es de uso masivo y Rápido Ochoa es más turismo.

En cambio, en la investigación no experimental los investigadores acuden, de ser necesario, al lugar donde sucede el fenómeno a estudiar. Por ejemplo, para conocer los hábitos de bebida de los jóvenes, se realizan encuestas o se observa directamente como lo hacen, pero no se les ofrece bebida. (Montano, s.f., pp. 1-2)

### **Alcance de la investigación**

El alcance descriptivo se encarga de describir fenómenos, eventos, situaciones; es detallar como son y como se manifiestan. “Esto busca especificar cualquier fenómeno que se someta a un análisis” (Vera, y otros, 2013, p.4)

Este se encarga de informar detalladamente respecto a un problema para describir sus variables con precisión.

La presente investigación es de carácter descriptivo ya que se va a tener un entorno y percepción de dos empresas del sector transporte en las cuales se pretende tener el conocimiento del papel del administrador en las decisiones gerenciales y con esto comprender e identificar el rol de estos en la actualidad.

### **Población**

La población en la presente investigación es: administradores de empresas, gerentes, directivos y afines.

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

### **Tamaño de muestra**

El tamaño de la muestra sobre esta investigación va a ser en base a estas dos empresas caracterizando los roles anteriormente mencionados, con una muestra definida que cubra estos estudios. El tamaño será un total de 100 de los cuales se van a dividir en entrevistas y encuestas.

### **Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información y datos**

Se utilizarán fuentes primarias y secundarias, en las primarias se utilizarán encuestas a colaboradores seleccionados para tener una idea de la calificación de la importancia del administrador en la toma de decisiones y así crear una idea de la perspectiva interna que tienen las empresas seleccionadas. Se puede indicar que los objetivos que cubren la necesidad o abarcan este apartado para la encuesta es el objetivo específico 2. La encuesta será dirigida hacia toda el área administrativa de las empresas a comparar.

En la estructura de la encuesta se comienza con la autorización del uso de datos, al finalizar se dará un mensaje de agradecimiento a los que realizaron la encuesta, la primera pregunta brinda un contexto del perfil sociodemográfico, la segunda pregunta da un contexto sociocultural, de la pregunta número 3 a la 5 encamina hacia el objetivo 1, de la pregunta 6 hasta la 10 va encaminada hacia el objetivo 2, y, de la pregunta 11 hasta la 12 va encaminada hacia el objetivo 3.

También se realizará una entrevista a las personas que se consideran en el cargo suficiente para poder tomar decisiones o, en lo posible, se encuentran cerca de la gerencia y pueden observar cómo es el proceso de toma de decisiones, en esta entrevista será grabada, si es presencial con la grabadora del dispositivo móvil y si virtual por teams. Estas entrevistas se

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

realizan con el fin de cumplir el objetivo específico 1, ya que con el análisis que resulte de las encuestas y las necesidades que se identifiquen en las entrevistas, brindará el camino para cumplir el objetivo específico 3.

Las entrevistas se van a realizar al director de proyectos, asesor comercial, administrador regional de la zona costera de Colombia de Rápido Ochoa.

Coordinador de la UEN Cívica y Profesional 1 de la UEN del Metro de Medellín.

En la entrevista la pregunta 1 y 5 van encaminada hacia el objetivo 1, la pregunta 2 hacia el objetivo 2, y la pregunta 3 y 4 va encaminada hacia el objetivo 3.

Las fuentes secundarias, serán en base a los trabajos de grados, fichas técnicas, investigaciones realizadas en bases de datos, libros electrónicos, fuentes bibliográficas, conocimiento adquirido que tengan relación con el presente trabajo. Se usarán bases de datos como Scopus, plataforma ofrecida por la universidad, al igual que búsqueda en plataformas como Redalyc o directamente Google académico, haciendo un filtro con las palabras “decisiones” “administrador de empresas” “toma de decisiones” “transporte”, para encontrar documentos, artículos, libros electrónicos en los que se relacionan con el tema del presente trabajo, y, ayuda como soporte y apoyo.

### **Análisis y tratamiento de datos**

Se realizaron 4 entrevistas, en todas se pidió autorización de ser grabada y transcrita la entrevista, la cual en todas fue aceptada y los entrevistados dieron la claridad, que la entrevista la realizan bajo su concepto personal y la experiencia que llevan la empresa (Mas no, hablan en

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

representación de la empresa), al igual que durante el desarrollo de la entrevista, surgieron preguntas adicionales que complementan a las preguntas previamente establecidas.

**Tabla 1. Entrevistas**

<b>Papel del administrador en la toma de decisiones</b>				
<b>Entrevistados</b>	Felipe Lopez	Juan Diego Castañeda	Carolina Montaña	Diego Grajales
<b>Breve descripción</b>	Lleva 20 años de servicio, se ha desempeñado como administrador de punto de venta en terminal Sur y Norte, administración de equipos de venta, es director del área de turismo.	Actualmente se desempeña en el área de tecnología y el área de proyectos de la compañía, se encarga del mantenimiento y sostenimiento de la infraestructura y soporte del hardware y los equipos de cómputo del inventario.	Administradora de empresas, entro directamente a ser Profesional 1 en la UEN es la encargada de manejar los aliados (transportadoras) que tiene el Metro.	Profesional 2 en la UEN, el cual es el encargado de hacer contacto con las empresas para que estos adquieran los productos y servicios del Metro.
<b>Desde su punto de vista, ¿Qué impacto ha tenido el administrador de empresas en las decisiones tomadas por la gerencia?</b>	El administrador de empresas es quien debe de tener la cabeza fría, el número claro, para poder debatir, el administrador tiene que impactar en esas decisiones con una información muy aterrizada (Cetera) en temas de beneficios de compañía.	Es quien da el rol y la pauta de hacer las cosas, en qué tiempo se deben de hacer, ya que, al final es la cabeza visible por las tareas ejecutadas por los equipos de trabajo y también porque es quien al final con las habilidades y conocimientos que tiene de cada persona, es quien asigna las tareas.	El administrador tiene muchos roles, en el área administrativa muchos tienen una base de estudio principal, bases, que le den la capacidad de tener una visión guiada a la gerencia, no solo un administrador hace parte de la gerencia sino también desde comunicadores, hasta abogados hacen parte de esta gerencia	La empresa es publica, el impacto en las decisiones que se toma la gerencia debe de pasar por muchos filtros (reuniones) en las cuales se debe de tener la aprobación bien sea de un proyecto interno o externo.

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

**¿Cuál es el proceso para tomar una decisión por parte de la empresa?**

El proceso se genera en unas mesas de trabajo, en la cual se han hecho proyecciones de la compañía a 5 y 10 años cuestionando los integrantes de esta mesa, y cuando realizan esto, se encuentran proyectos que han sido claros, coherentes y que han podido aterrizar a la realidad y ejecutarlos.

Es importante definir cuál es el problema o situación que se va a resolver y porqué, después, se comienza a analizar y este llega recogiendo datos ya que este te indica hacia qué dirección se debe de orientar, luego cuando analizas, comienzas la medición para obtener los datos faltantes, definiendo la métrica para completar la información, viene la parte de implementar.

Al ser una empresa pública, el proceso es en varias reuniones y se tiene en cuenta agentes internos y externos, estos agentes externos, son los encargados de aprobar o no los proyectos por cuestión de espacio, financiamiento, entre otros. El proceso de toma de decisiones va en jerarquía.

Para la toma de decisiones, se conforma unos grupos interdisciplinarios, en los cuales se pueden crear diferentes planes o proyectos para alguna situación específica, si desde el agente externo o los accionistas cambian de opinión, deben de hacer un plan de acción nuevos.

**¿Cuál ha sido el impacto que ha tenido en la toma de decisiones y cómo se ha visto reflejado en su área?**

Desde el conocimiento que se maneja, se han tenido que tomar decisiones coherentes a las situaciones actuales, ejemplo, en la reactivación de la pandemia, se seleccionaron las rutas más rentables, que dejaran mayor rentabilidad para la compañía y no salir con el 100% de la operación.

Muchas veces los gerentes o administrativos del área se quedan en el análisis, la idea no es quedarse analizando todo el tiempo, requiere acción, y es demasiado importante porque al final un proyecto, para lanzar al menos el mínimo viable cómo le muestras a la gerencia que se está trabajando por mejorar la compañía y optimizar los procesos.

Esperan que se amplie siendo que la tarjeta cívica sea recaudadora de otros sistemas de transporte a nivel nacional, ya que actualmente en el Valle de Aburra, son la entidad recaudadora de más de un sistema de transporte, al igual que son el sistema de carnetización en algunas universidades.

El impacto ha sido la creación de: Tarjetas Cívica, App, código QR.

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

**Si usted fuera el gerente de la empresa, ¿Cambiaría algún mecanismo para la toma de decisiones gerenciales?**

Para la toma de decisiones que impacte al usuario final, lo principal en este caso es hacer un análisis y encuestas muy específicas a los usuarios que actualmente transportamos, tener de primera mano cual es la sensación, posición del usuario al tener un beneficio o un nuevo desarrollo de una línea de servicio.

Con la creación de las diferentes mesas de trabajo donde internamente el equipo operativo que lo conforma crea espacio para hablar sobre los temas que como mesa pueden mencionar e ir solucionando, de alguna forma más directa. Se intenta asemejar con equipos Kaizen, llegando ellos mismos a las soluciones sin tener que llegar directamente a la gerencia.

Independizar la UEN Cívica con el Metro de Medellín, y convertirlo en empresa privada, siendo así más flexible al momento de realizar el proceso de toma de decisiones, y no, depender de las normas establecidas en la Alcaldía, y evitar las “pausas”.

Independizar la UEN Cívica con el Metro de Medellín, y convertirlo en empresa privada, siendo así más flexible al momento de realizar el proceso de toma de decisiones, y no, depender de las normas establecidas en la Alcaldía, y evitar las “pausas” por las elecciones.

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

<p><b>¿Cuál es el nivel de confiabilidad y satisfacción que tiene el proceso de la toma de decisiones gerenciales?</b></p>	<p>El área de proyectos ha sido un acierto muy importante para la toma de decisiones, ya que, se viene haciendo desarrollos, se plantea idea y necesidad, y se encarga de planear la idea de la manera más coherente la viabilidad del proyecto en temas de desarrollo de software, incentivación de canales de venta, mejoras en el sistema de atención.</p>	<p>Manejan unos indicadores claramente establecidos, están unos que, alguno u otra forma rigen el camino de la toma de decisiones. Es fácil plantear los proyectos orientados de cada una de las áreas apuntando a esos pilares, ya que tienen una claridad en el indicador que planteen va a mejorar el tema a tratar.</p>	<p>En una escala del uno al diez, dan un 7 ya que hay un plan de acción dado el caso que se cambien los parámetros que se brindaron, y tiene el plan inicial para la decisión ya tomada, sin embargo, vuelven hacer énfasis en lo riguroso que es su proceso.</p>	<p>En una escala del uno al diez, dan un 7 ya que hay un plan de acción dado el caso que se cambien los parámetros que se brindaron, y tiene el plan inicial para la decisión ya tomada.</p>
--	---	---	---	--

---

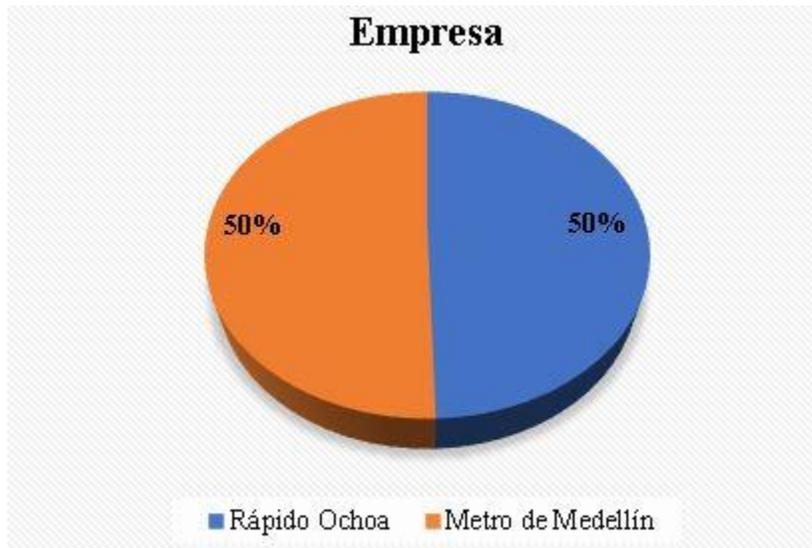
Se tuvo un total de 101 respuestas en las encuestas realizadas a las empresas seleccionadas, realizando la debida tabulación, arrojaron los siguientes resultados:

**Tabla 2. Empresa a la que pertenece**

<b>¿A qué empresa pertenece?</b>	
Rápido Ochoa	50
Metro de Medellín	51
<b>Total</b>	<b>101</b>

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

**Gráfico 1. Empresa a la que pertenece**

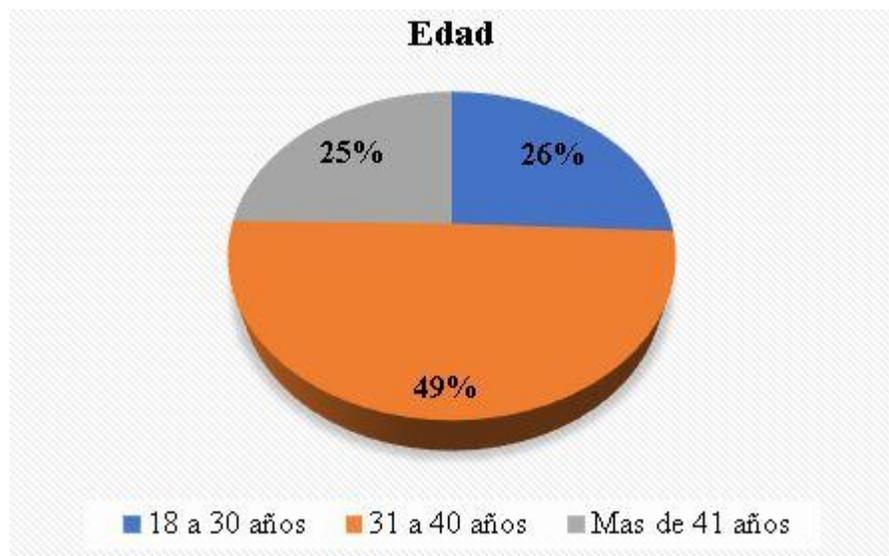


Diseño: Propio

**Tabla 3. Edad**

¿En qué rango de edad se encuentra?	
18 a 30 años	26
31 a 40 años	50
Mas de 41 años	25
<b>Total</b>	<b>101</b>

**Gráfico 2. Edad**



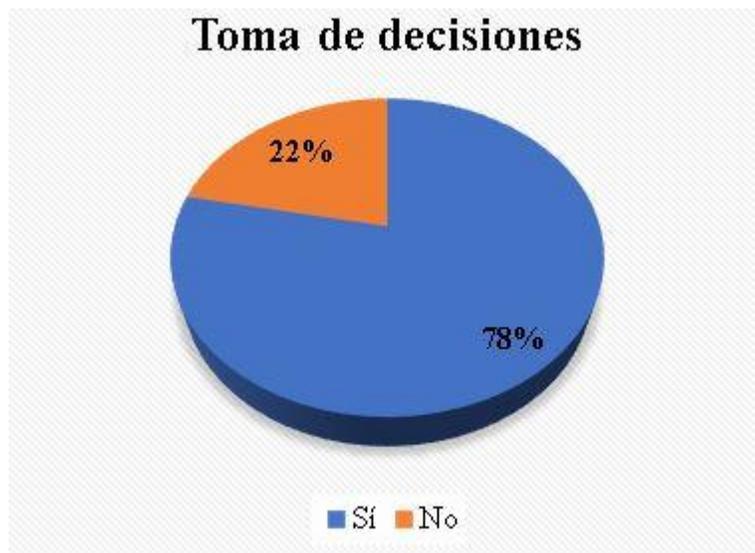
Diseño: Propio

Se realizaron 101 encuestas en total en las dos empresas. De las 101 respuestas el 50,5% es del Metro de Medellín y el 49% Rápido Ochoa. Encontrándose un 49,5% en un rango de edad de más de 41 años, un 26% entre los 18 y 30 años y un 25% entre los 31 y 40 años.

**Tabla 4. Participación en la toma de decisiones**

¿Ha participado en el proceso de toma de decisiones?	
Sí	79
No	22
<b>Total</b>	<b>101</b>

**Gráfico 3. Participación en la toma de decisiones**



Diseño: Propio

De las encuestas el 78% ha participado en el proceso de toma de decisiones, mientras que el 22% no ha participado. De lo cual se puede deducir que las empresas en la mayoría de los procesos de toma de decisiones ponen a sus colaboradores a participar, opinar, idear decisiones en pro de la empresa.

**Tabla 5. Nivel de escolaridad**

<b>Indique su nivel de escolaridad</b>	
Técnica o tecnología	20
Pregrado	39
Posgrado	42
<b>Total</b>	<b>101</b>

**Gráfico 4. Nivel de escolaridad**



Diseño: Propio

De los encuestados el mayor porcentaje ha realizado un posgrado (41%) el porcentaje que le sigue han realizado pregrado (39%) y por último el 20% ha realizado una técnica o tecnología.

**Tabla 6. Tiempo en la empresa**

¿Hace cuánto tiempo hace parte de la empresa?	
6 meses a 1 año	19
1 a 3 años	26
3 a 5 años	30
+ de 5 años	26
<b>Total</b>	<b>101</b>

**Gráfico 5. Tiempo en la empresa**



Diseño: Propio

De las encuestas el 29,7% hace parte de la empresa entre 3 a 5 años, el 25,7% más de 5 años, el 25,7% de 1 a 3 años y por último el 18,8% hace parte de a 6 meses a 1 año. Si se observa estos datos y se combina con los el 78,2% de los participantes en la toma de decisiones, se puede influir en que el tiempo en la empresa, no es relevante ya que aun así (en la mayoría de las ocasiones) los permite participar en la toma de decisiones.

**Tabla 7. Evaluación de las decisiones**

¿Cómo evalúa las decisiones gerenciales que se toman en la compañía?	
Excelente	64
Buena	31
Aceptable	6
Insuficiente	0
<b>Total</b>	<b>101</b>

**Gráfico 6. Evaluación de las decisiones**



Diseño: Propio

**Tabla 8. Impacto de las decisiones**

¿Cuál es el impacto que tiene las decisiones que se toman por parte de la gerencia?	
Alto	83
Regular	17
Bajo	1
<b>Total</b>	<b>101</b>

**Gráfico 7. Impacto de las decisiones**



Diseño: Propio

**Tabla 9. Direccionamiento estratégico**

¿Las decisiones van acorde al direccionamiento estratégico de la empresa?	
Sí	92
No	9
<b>Total</b>	<b>101</b>

**Gráfico 8. Direccionamiento estratégico**



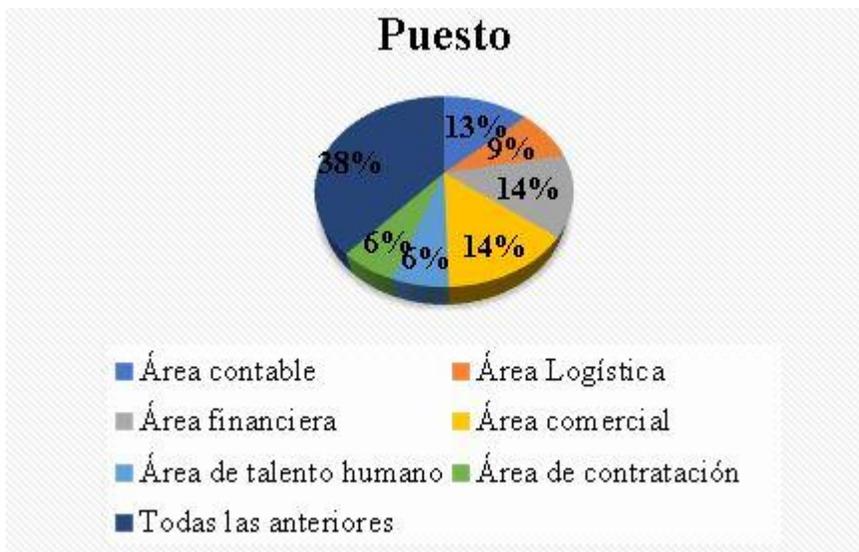
Diseño: Propio

La mayoría de los encuestados (con un 63,4%) evalúan las decisiones gerenciales como excelente, un pequeño porcentaje de los encuestados (5,9%) las evalúan como aceptables. El 82,2% informa que el impacto que tiene las decisiones por parte de la gerencia es alto, el 16,8% informa que es regular y el 1% informa que es bajo. El 91,1% informa que las decisiones van acorde al direccionamiento estratégico de la empresa, y el 8,9% informa que no van acorde. En esto se puede deducir que en la mayoría de las decisiones han sido encaminadas de manera correcta en el proceso de toma de decisiones, además, también se puede concluir que el direccionamiento en el tiempo en que la mayoría de los encuestados lleva en la empresa ha sido adecuado y cumple el direccionamiento estratégico, además, que han brindado buenos resultados en la empresa.

**Tabla 10. Puesto**

<b>¿En qué puesto el administrador de empresas puede desempeñar su cargo?</b>	
Área contable	13
Área Logística	9
Área financiera	14
Área comercial	14
Área de talento humano	6
Área de contratación	6
Todas las anteriores	39
<b>Total</b>	<b>101</b>

**Gráfico 9. Puesto**



Diseño: Propio

Los encuestados, la mayoría se encuentra de acuerdo en que el administrador de empresas puede desempeñar diferentes cargos (contable, logística, financiera, comercial, talento humano, contratación)

**Tabla 11. Decisiones y propuestas**

<b>Bajo su trayectoria en la compañía, las decisiones y propuestas que se han presentado ¿Son adecuadas?</b>	
Sí	92
No	9
<b>Total</b>	<b>101</b>

**Gráfico 10. Decisiones y propuestas**



Diseño: Propio

La mayoría de los encuestados (91,1%) indican que las decisiones y propuestas ha sido adecuada.

**Tabla 12. Importancia del administrador**

---

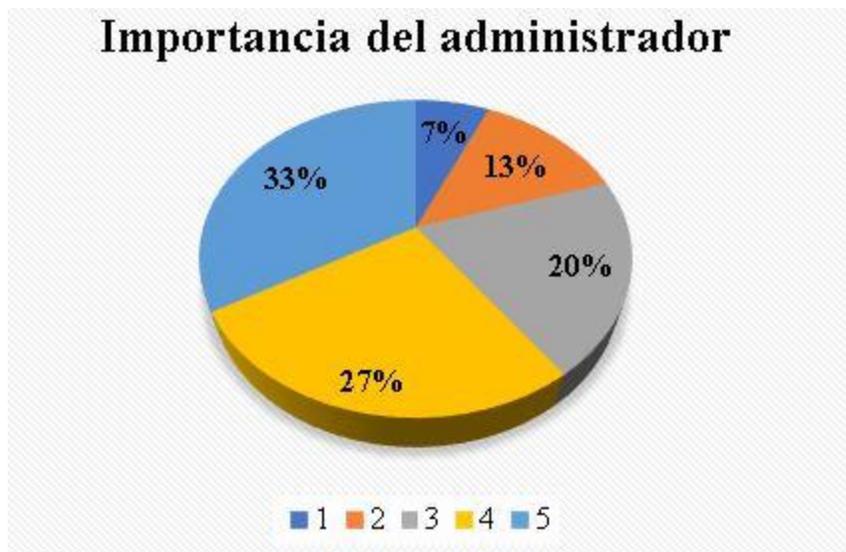
**Califique la importancia que tiene el administrador de empresas en la toma de decisiones (Siendo 5 muy importante y 1 nada importante)**

---

1	0
2	0
3	6
4	31
5	64
<b>Total</b>	<b>101</b>

---

**Gráfico 11. Importancia del administrador**



Diseño: Propio

La mayoría de los encuestados (63,4%) califica con 5 la importancia del administrador de empresas en la toma de decisiones, seguido de un 30,7% califica con un 4 la importancia. Esto nos habla de la esencialidad del administrador de empresas, tanto en Rápido Ochoa como en Metro de Medellín, ya que este se encuentra en la versatilidad de hacer parte en diferentes áreas,

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

y, en la toma de decisiones, su vital importancia, puesto que es la persona que se encarga de llevar una dirección a la meta que se quiere llegar con las decisiones tomadas.

**Tabla 13. Equipo interdisciplinario**

<b>¿Cuáles son los factores para escoger el equipo interdisciplinario que actúa en la toma de decisiones?</b>	
Antigüedad	14
Estudio	32
Ambas	55
<b>Total</b>	<b>101</b>

**Gráfico 12. Equipo interdisciplinario**



Diseño: Propio

El 54% de los encuestados indica que para escoger un equipo interdisciplinario los factores que se toman en cuenta son Antigüedad y estudio, mientras que el 32% indica que solo estudio y el 14% indica que solo antigüedad. Ambas empresas tienen en cuenta ambos factores ya que, al tener antigüedad en una empresa se puede mirar desde un mejor punto las decisiones en base a la

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

trayectoria de la empresa, y en cuestión de estudio, que le ayude afianzar estas ideas, con bases académicas para la gestión de toma de decisiones.

**Tabla 14. Satisfacción**

<b>Bajo su panorama: ¿Está satisfecho con las decisiones tomadas en la gerencia?</b>	
Sí	93
No	9
<b>Total</b>	<b>101</b>

**Gráfico 13. Satisfacción**



Diseño: Propio

La mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos con las decisiones tomadas por la empresa (92%) deduciendo que ambas empresas manejan un buen equipo de trabajo, en el cual toman en cuentas las ideas de todos en el momento de tomar las decisiones o, se encargan de

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

hacer una investigación minuciosa con el fin de ir bien encaminada las decisiones con el direccionamiento de la empresa.

### Plan de acción

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	RESULTADOS
Identificar la necesidad que tiene los gerentes en el sector transporte, en base a los diferentes cambios que han afrontado en el transcurso del tiempo	Recolección a base de entrevistas de las empresas Transportes Rápido Ochoa y Metro de Medellín.	Entrevista a profundidad con administrativos de las empresas, en las cuales se realiza 5 preguntas.	Fuente primaria, entrevista a profundidad.	Se encuentra un sector empírico, en el cual los equipos se han encargado de establecer las normas y procedimientos a realizar en el sector.
Analizar las necesidades y el entorno del enfoque gerencial y la inclinación de la toma de sus decisiones en el sector transporte de personas	Levantamiento de encuestas en la plataforma docs.google.com/forms al personal seleccionado con una muestra de 100 personas.	Encuestas a las personas de las empresas seleccionadas, se realizan 100 encuestas.	Fuente primaria, encuestas.	Satisfacción con las decisiones tomadas por la gerencia, al igual que una buena participación del personal en la toma de decisiones.
Delinear las estrategias gerenciales que aporten al administrador en la toma de decisiones del sector transporte	Crear una ficha del administrador de empresas en el sector transporte.	Rastreo de información bibliográfica con competencia en otras organizaciones, resultado de entrevistas a profundidad y encuestas.	Fuentes primarias, son las entrevistas y las encuestas. Fuentes secundarias, rastreo bibliográfico.	Ficha de recomendación al administrador que hace parte del sector transporte.

## **Resultados y discusiones**

Objetivo 1. Identificar la necesidad que tiene los gerentes en el sector transporte, en base a los diferentes cambios que han afrontado en el transcurso del tiempo.

Resultados. Se encuentra un sector empírico, en el cual los equipos se han encargado de establecer las normas y procedimientos a realizar en el sector, ya que había muchos vacíos legales en el sector transporte que ayudaran con proteger tanto a la empresa como a los usuarios. Además, la infraestructura vial es ajeno a ellos, como los cambios climáticos, y manifestaciones; estos factores externos son ajenos a la empresa, pero los afecta directamente.

Al inicio se manejó ensayo/error debido a todos los vacíos tanto legales como en procesos en el sector transporte, por lo cual cada empresa ha desarrollado su propio proceso en base a investigaciones de otros sistemas de transporte de otros países, buscando cuales procesos se podrían acomodar mejor a su situación.

Se encuentra algo en común entre las empresas, ambas manejan un área de innovación, en la empresa privada se llama Área de proyectos y en la empresa pública se llama Unidad Estratégica de Negocios, en la cual ambas se encargan de buscar proyectos, fomentar ideas, hacer alianzas en los cuales benefician a las empresas.

Objetivo 2. Analizar las necesidades y el entorno del enfoque gerencial y la inclinación de la toma de sus decisiones en el sector transporte de personas.

Resultados. Se reunió a las partes administrativas de cada empresa, se clasificó con una trayectoria de un año en adelante, en el cual se encuentra una satisfacción con las decisiones

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

tomadas por la gerencia, al igual que una buena participación del personal en la toma de decisiones y van encaminadas a su direccionamiento estratégico.

Se encuentra una alta satisfacción en la toma de decisiones de las empresas seleccionada, al igual que un buen porcentaje en su participación, esto, puede indicar que dentro de su proceso de innovación las empresas tienen en cuenta sus colaboradores para las ideas, soluciones y nuevos proyectos, lo cual, les ayuda a tener un amplio panorama para la toma de decisiones.

Se encuentra un buen direccionamiento de las decisiones tomadas por la gerencia, lo cual indica, que cumple con su direccionamiento estratégico, cumpliendo en su gran mayoría con las metas de la empresa. Se espera una gran participación de las nuevas generaciones que aporten a los proyectos, nuevas innovaciones que tenga la empresa.

Hay necesidades que son ajenas a las empresas (vías, infraestructura, manifestaciones, condiciones climáticas) a lo cual, aunque es un tema ajeno a la empresa, es decir, no es posible brindar una solución por parte de la empresa, lo que sí se debe de encargar esta, es crear estrategias que permitan que estas necesidades no afecten a la empresa.

Objetivo 3. Delinear las estrategias gerenciales que aporten al administrador en la toma de decisiones del sector transporte.

Resultados. Ficha de recomendación al administrador que hace parte del sector transporte, en el cual, indica que cualidades, actitudes y capacidades que debe de tener un administrador de empresas en el sector transporte.

En base a las encuestas y la entrevistas, se evidencia, una gran participación del personal en el momento de tomar decisiones, complementando con la investigación bibliográfica, se

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

puede decir, que es de vital importancia un panorama bajo diferentes perspectivas (tanto en estudio, áreas, antigüedad) que permiten tomar decisiones que ayuden al cliente final, al igual que estas diferentes perspectivas ayudan a brindar soluciones ante imprevistos.

Se evidencia una fuerte conexión entre transporte y usuario, en la cual se tiene en cuenta las opiniones de los usuarios para mejorar el sistema, al igual, que la empresa brinda sistemas de fidelización a los usuarios para el uso continuo del servicio, generando una armonía entre empresa transportadora y cliente final.

### Recomendación

Al realizar esta investigación se encuentra la oportunidad de realizar una ficha en la cual ayude, oriente al administrador a tener un panorama, de las cualidades, actitudes, aptitudes que debe de tener este, para sumar al equipo de trabajo del sector transporte, para ello se inicia con una DOFA del sector transporte.

D: Falta de normatividad interna, falta de bases sólidas en las áreas, metodología ensayo/error, decisiones parciales, falta de vehículo, infraestructura vial (Empresa pública), escasez de materiales.

O: Expansión de flota y corredores viales, inclusión de mascotas, expansión a diferentes ciudades, nuevas plataformas de pago digitales, sistematización, nuevos productos.

F: Transportes con menos emisión de gas, amplia cobertura en las rutas, expansión de portafolio, nuevos convenios

A: Leyes, fuertes cambios climáticos, altos costos en importaciones, subida del dólar, pandemias, falta de material, altos precios en el petróleo.

<b>Ficha</b>	
<b>Ocupación</b>	Administrador de empresas
<b>Sector</b>	Transporte de personas
<b>Cualidades</b>	Proactivo, tendencias de liderazgo, determinación, a la vanguardia de la tecnología frente al sistema de transporte, capacidad de reacción rápida ante las circunstancias que se presenten, capacidad de escucha a diferentes ideas y/o proyectos

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

<b>Actitudes</b>	Responsable, disciplinado, atento, abierto al diálogo, abierto a diferentes oportunidades y/o proyectos, que sea imparcial y busque las ideas y proyectos que beneficien más a la empresa
<b>Aptitudes</b>	Manejo de herramientas ofimáticas, conocimiento de las leyes que involucran, benefician y afectan al sistema de transporte, buen manejo de equipo interdisciplinario, buena investigación para nuevas decisiones

---

### **Perfil profesional**

---

El administrador de empresas debe de ser consciente del ambiente laboral en que se encuentra, ya que son un tipo de organización que son de vital importancia para la sociedad al igual que es uno de los sistemas que son más afectados por factores externos. Debe de contar con la habilidad de la construcción rápida de consensos con los diferentes aliados externos e internos que tengan, al igual que debe de manejar un factor creativo, recursivo e ingenioso lo que le permite la creación de ideas, soluciones y proyectos. también requiere de una gran capacidad de análisis e investigación para el desarrollo de ideas, capacidad de brindar rápidas soluciones a los imprevistos y capaz de hacer presupuestos para los nuevos proyectos. el administrador de empresas debe de contar con una gran comunicación con sus compañeros, jefes y equipo de trabajo, y por naturaleza con una gran capacidad de tomar decisiones.

---

### **Perfil Ocupacional**

---

El administrador de empresas que se va a desempeñar en el sector transporte, puedes encontrarse en empresas tanto del sector público como privado en las áreas: Comercial, logística, Unidad estratégica de Negocios, Mercadeo, Financiera, Contable, Talento Humano, Contratación.

---

## Conclusiones

Dado al perfil de ambas empresas, pertenecen al gremio de prestar un servicio, hay un factor que los caracteriza, que pertenecen a dos sectores (Privado y público), en el público se encuentra unas limitaciones por las personas que participan activamente allí, ya que no son solo los dueños de la empresa y accionistas; sino que están personas externas que tienen voz y voto en una toma de cualquier decisión y estos procesos tardan más tiempo en finiquitarse, ya sea aprobada o rechazada esta decisión (Metro); en cambio, para el sector privado se tiene un equipo interdisciplinario que solo lo conforman personas pertenecientes a la empresa, con la ayuda, si es lo es necesario y requerido, de externos (Transporte Rápido Ochoa). Comparten algunos procesos, uno que se logra identificar, es que empiezan bajo la metodología de ensayo/error, tienen sus partes de innovación, buscan satisfacer al cliente, tienen diferentes áreas haciendo claridad que el Metro tienen mayores subunidades.

El administrador de empresas, en el momento en que se enfoca o labora en el sector transporte debe de tener en cuenta, principalmente, este sector es afectado por diferentes aspectos (desde normas establecidas hasta por los cambios climáticos) por ende, en el momento en que tome las decisiones frente a un proyecto debe de ser coherente y con un alto conocimiento en todo tipo de situaciones que podrían afectar este sector junto con los posibles planes de acción que podría implementar dado que alguna de estas situaciones se presenten en el corto, mediano y largo plazo.

En base a una muestra de 100 personas administrativas de ambas empresas se puede evidenciar que hay una participación activa de colaboradores en base a esta muestra está entre un rango de 31 a 40 años, y de esto el 80% participa directa o indirectamente en la toma de

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

decisiones, esto se da gracias a su nivel de escolaridad y su trayectoria que tiene en la compañía, generando una estrategia del 80/20 con un impacto alto (80) y el restante entre bueno o básico, y dado a esto, el 90% va encaminado a todo el tema de su direccionamiento y nivel de satisfacción ya que un 40% de las personas encuestadas miran al administrador que pueda ocupar cualquier puesto en la empresa, con una mirada holística e imparcial.

## Referencias

- Iglesias, M., Pagola, C., & Uranga De Simone. (2012). Enfoques de planificación. *Repositorio Institucional de la UNLP*, <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/105416>.
- Areandina. (09 de Julio de 2021). *Areandina*. Obtenido de Areandina:  
<https://www.areandina.edu.co/blogs/campo-laboral-de-un-administrador-de-empresas>
- Baoying, G., & Liqun, W. (2018). Administrative Rule of Law in Public Participation in Administrative Decision-makings. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, 192 - 204. Obtenido de [http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/70368/03\\_Baoying.pdf;jsessionid=F6F28437FE3CF0CE643AB7D73AA87A4F?sequence=1](http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/70368/03_Baoying.pdf;jsessionid=F6F28437FE3CF0CE643AB7D73AA87A4F?sequence=1)
- Bautista, M., & Arboleda, F. (2021). *Sistema Nacional de Biblioteca Rafael García - Herreros*. Obtenido de Sistema Nacional de Biblioteca Rafael García - Herreros:  
<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/13679>
- Caudillo Cos, C. (S.F). *DE LA CASA AL TRABAJO, EVOLUCIÓN DE MOVILIDAD LABORAL*. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/pdf/j.ctv3f8qbr.23.pdf>
- Cobbe, J. (2019). Administrative law and the machines of government: judicial review of automated public-sector decision-making. *Legal Studies*. Obtenido de <https://www-scopus-com.ezproxy.uniminuto.edu/record/display.uri?eid=2-s2.0-85079625661&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=0080a8630a78da0ffb17187a1b61cd3f&sot=a&sdt=cl&cluster=scofreetoread%2c%22all%22%2ct%2bscopubyr%2c%222022%22%2ct%2>
- Cobbe, J., Seng Ah Lee, M., & Singh, J. (2021). Reviewable Automated Decision-Making: A Framework for Accountable Algorithmic Systems. *Digital Library*, 598 - 609. Obtenido de <https://dl-acm-org.ezproxy.uniminuto.edu/doi/10.1145/3442188.3445921>
- Código de Comercio. (2 de Enero de 1990). *Gobierno de Colombia*. Obtenido de Gobierno de Colombia:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77593#:~:text=El%20art%C3%ADculo%20981%20del%20C%C3%B3digo,y%20a%20entregar%20%C3%A9stas%20al%20destinatario.>

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

- Concejo de Medellín. (S.F). *Concejo de Medellín*. Obtenido de Concejo de Medellín:  
<http://oppcm.concejodemedellin.gov.co/sites/oppcm/files/Gobierno%20corporativo%20en%20los%20entes%20descentralizados%20de%20Medelli%CC%81n.pdf>
- Congreso de Colombia. (30 de Diciembre de 1993). *Gobierno de Colombia*. Obtenido de Gobierno de Colombia:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296>
- Congreso de Colombia. (30 de Diciembre de 1993). *Metro de Medellín*. Obtenido de Metro de Medellín: <https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/21531211/ley105de1993.pdf>
- Congreso de Colombia. (20 de Diciembre de 1996). *Gobierno de Colombia*. Obtenido de Gobierno de Colombia:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=346>
- Congreso de Colombia. (06 de Agosto de 1996). *Metro de Medellín*. Obtenido de Metro de Medellín: <https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/21531211/ley310de1996.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (29 de Diciembre de 1989). *Metro de Medellín*. Obtenido de Metro de Medellín:  
<https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/21531211/ley86de1989.pdf>
- Diaz, J. (s.f). John von Neumann: precursor del Cálculo Científico y de la Meteorología. *Academia*, 82 - 90.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45439031/John\\_von\\_Neumann\\_precursor\\_del\\_Clculo\\_Ci20160507-12209-tsjin2-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1649117818&Signature=ZSjPupSFXSZtmFsB~cxr5vtcjrIPFuEj-FDl0UZwlU3bxlF76FMaJCVxBTIR-0GszW22E5mHgU73jjBvB7Yg~](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45439031/John_von_Neumann_precursor_del_Clculo_Ci20160507-12209-tsjin2-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1649117818&Signature=ZSjPupSFXSZtmFsB~cxr5vtcjrIPFuEj-FDl0UZwlU3bxlF76FMaJCVxBTIR-0GszW22E5mHgU73jjBvB7Yg~)
- EHLS, D., GORDON, A., HERSTATT, C., & ROHRBECK, R. (2022). *Foresight in Strategy and Innovation Management*. Guest Editorial. Obtenido de  
<https://ieeexplore.ieee.org/ielx7/17/9682523/09684254.pdf>
- Escobar Gómez, J. F. (S.F). *TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN:  
<https://jfescobargomez.wixsite.com/teoriasadmon/frederick-wislow-taylor>
- Escobar Gómez, J. F. (s.f.). *TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN: <https://jfescobargomez.wixsite.com/teoriasadmon/adam-smith>
- Escobar Gomez, J. (S.F). *TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN: <https://jfescobargomez.wixsite.com/teoriasadmon/michel-godet>

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

- Escobar Gómez, J. (S.F). *TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN: <https://jfescobargomez.wixsite.com/teoriasadmon/henri-fayol>
- Escobar Gómez, J. (S.F). *TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN: <https://jfescobargomez.wixsite.com/teoriasadmon/norbert-wiener>
- Escobar Gómez, J. (S.F). *TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN: <https://jfescobargomez.wixsite.com/teoriasadmon/henry-mintzberg>
- Escobar Gómez, J. (S.F). *TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN: <https://jfescobargomez.wixsite.com/teoriasadmon/mario-alonso-puing>
- Escobar Gómez, J. (S.F). *TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN: <https://jfescobargomez.wixsite.com/teoriasadmon/gunter-pauli>
- Espejo Martínez, C. (2019). *MODELOS DE DECISIÓN MULTICRITERIO PARA LA EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE CERVEZAS*. Obtenido de [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/175217/TFG\\_Claudia-Espejo-Martinez.pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/175217/TFG_Claudia-Espejo-Martinez.pdf?isAllowed=y&sequence=1)
- Espinoza, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencia*, 53 - 62. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545880010>.
- Gerencia de Planeación. (Octubre de 2015). *Metro de Medellín*. Obtenido de Metro de Medellín: [https://www.metrodemedellin.gov.co/Portals/1/archivos\\_metro/leydetransparencia/NORMAS-CONVIVENCIA-BICI-MAS-METRO-DEF-26-10-2015.pdf](https://www.metrodemedellin.gov.co/Portals/1/archivos_metro/leydetransparencia/NORMAS-CONVIVENCIA-BICI-MAS-METRO-DEF-26-10-2015.pdf)
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2018). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*. Obtenido de <https://www.thefreelibrary.com/GERENCIA+ESTRATEGICA%3a+HERRAMIENTA+PARA+LA+TOMA+DE+DECISIONES+EN+LAS...-a0583486554>
- Grisolia, J. (2016). Interdisciplinariedad. *Revista Ideidades*. Obtenido de <http://revista-ideides.com/interdisciplinariedad/>
- Grupo Atico 34. (s.f.). *Grupo Atico 34*. Obtenido de Grupo Atico 34: <https://protecciondatos-lpdp.com/empresas/proceso-toma-de-decisiones-en-una-empresa/#Conclusion>
- Guelmes, E., & Nieto, L. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus03115.pdf>

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

- Hernández, J., & Gomez, D. (2010). UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN APLICADO A LA DISCIPLINA DE ENFERMERÍA. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, 625-632. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1277/127715324027.pdf>
- Huergo, J. (s.f). *LOS PROCESOS DE GESTION*. 1-5. Obtenido de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- HURTADO, L. (2014). *LA GERENCIA FINANCIERA EN LA TOMA DE DECISIONES*. Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12886>
- Innocent, O., Ije, U., Maryjoan, I., Enya, E., & Ezekiel, S. (2022). Strategic entrepreneurship practices and performance of small and medium-sized enterprises in Nigeria. 01. Obtenido de <https://www-scopus-com.ezproxy.uniminuto.edu/record/display.uri?eid=2-s2.0-85124156530&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=%22management%22+%22decision+making%22&nlo=&nlr=&nls=&sid=24e9177df77dbf626b989b4804a6062b&sot=b&sdt=cl&cluster=scofreetoread%2c>
- Kovač, P. (2017). Innovative Administrative Procedure Law: Mission Impossible ? 93 -117. Obtenido de <https://www-scopus-com.ezproxy.uniminuto.edu/record/display.uri?eid=2-s2.0-85041565151&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=0080a8630a78da0ffb17187a1b61cd3f&sot=a&sdt=cl&cluster=scofreetoread%2c%22all%22%2ct%2bscopubyr%2c%222022%22%2ct%2>
- Lacouture, G. (1996). El legado de Kurt Lewin. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 159 - 163. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80528113.pdf>.
- Metro de Medellín. (02 de Agosto de 2012). *Metro de Medellín*. Obtenido de Metro de Medellín: <https://www.metrodemedellin.gov.co/Portals/1/Images/Contenido/NORMATIVIDAD/2012-resolucionmetropolitanaMO-001331.pdf>
- Metro de Medellín. (20 de 03 de 2019). *Metro de Medellín*. Obtenido de Metro de Medellín: <https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/21531211/reglamento-del-usuario-11052019.pdf>
- Metro de Medellín. (S.F). *Metro de Medellín*. Obtenido de Metro de Medellín: <https://www.metrodemedellin.gov.co/quienes-somos/historia>
- Metro de Medellín. (s.f.). *Metro de Medellín*. Obtenido de Metro de Medellín: [https://www.metrodemedellin.gov.co/Portals/1/pdf/ley-de-transparencia/entidades\\_que\\_vigilan\\_al\\_metro-25.02.2019.pdf?ver=2019-02-25-094438-627](https://www.metrodemedellin.gov.co/Portals/1/pdf/ley-de-transparencia/entidades_que_vigilan_al_metro-25.02.2019.pdf?ver=2019-02-25-094438-627)

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

Ministerio de Transporte. (23 de Abril de 2009). *Gobierno de Colombia*. Obtenido de Gobierno de Colombia:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36076>

Ministerio de Transporte. (20 de Abril de 2010). *Red Jurista*. Obtenido de Red Jurista:

[https://www.redjurista.com/Documents/resolucion\\_1384\\_de\\_2010\\_ministerio\\_de\\_transporte.aspx#/](https://www.redjurista.com/Documents/resolucion_1384_de_2010_ministerio_de_transporte.aspx#/)

Montano, J. (s.f.). *Investigación No Experimental: Diseños, Características, Tipos y Ejemplos*.

Obtenido de <https://docplayer.es/210954077-Investigacion-no-experimental-disenos-caracteristicas-tipos-y-ejemplos.html>

Montoya, I., & Montoya, L. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84-93.

<https://www.redalyc.org/pdf/206/20605307.pdf>.

Mundo Epe. (2020). *Escuela Pedagogica Experimental*. Obtenido de

<https://epe.edu.co/economia-azul-2/>

Olsen, a., Tummers, L., Grimmelikhuijsen, S., & Jilke, S. (2017). Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology.

*Rosemary O'Leary*, 45 -56. Obtenido de <https://www-scopus-com.ezproxy.uniminuto.edu/record/display.uri?eid=2-s2.0-85007360128&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=0080a8630a78da0ffb17187a1b61cd3f&sot=a&sdt=cl&cluster=scofreetoread%2c%22all%22%2ct%2bscopubyr%2c%222022%22%2ct%2>

Otim, A. (s.f.). Management Principles for the Appraisal and Diffusion of Information Systems:

Case of SMEs in Ghana. 11. Obtenido de <https://www.igi-global.com/viewtitle.aspx?TitleId=290015&isxn=9781683180265>

Pečarič, M. (2020). Regulatory Cybernetics: Adaptability and Probability in the Public

Administration's Regulations. *The NISPACEE Journal of Public Administration and Policy*, 133-156. Obtenido de <https://www.sciendo.com/article/10.2478/nispa-2020-0006>

Presidente de la República. (05 de Febrero de 2001). *Gobierno de Colombia*. Obtenido de Gobierno de Colombia:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4308>

Quintero, S. (2012). *Gestión Estratégica para la Globalidad: Línea de Investigación Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Uniminuto Bello*.

RAE. (2016). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española:

<https://dpej.rae.es/lema/decisi%c3%b3n>

Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

Rama Legislativa. (13 de Septiembre de 2002). *Metro de Medellín*. Obtenido de Metro de Medellín: <https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/21531211/ley769de2002.pdf>

Rápido Ochoa. (2020). *Rápido Ochoa*. Obtenido de Rápido Ochoa: <https://www.rapidochoa.com/nosotros/>

Real Academia Española. (2020). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dpej.rae.es/lema/decisi%C3%B3n>

Ricoy, C. J. (2005). La teoría del crecimiento económico de Adam Smith. *Economía y Desarrollo*.

Salazar Vázquez, F., Gonzalez Urgiles, J., Sanchez Salazar, P., & Sanmartin Gonzalez, J. F. (2021). CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5727/572765408001/>

Secretaria General. (06 de Noviembre de 2012). *Metro de Medellín*. Obtenido de Metro de Medellín: [https://www.metrodemedellin.gov.co/Portals/1/Images/Contenido/NORMATIVIDAD/reglamento\\_usuario.pdf](https://www.metrodemedellin.gov.co/Portals/1/Images/Contenido/NORMATIVIDAD/reglamento_usuario.pdf)

Tepe, M., Shikano, S., Jankowski, M., & Lutz, M. (2022). Administrative delegation revisited: Experimental evidence on the behavioural consequences of public service motivation and risk aversion. *International Review of Administrative Sciences*. Obtenido de <https://journals-sagepub-com.ezproxy.uniminuto.edu/doi/10.1177/00208523211073259>

Uniminuto. (18 de Diciembre de 2019). *Corporación Universitaria Minuto de Dios*. Obtenido de Corporación Universitaria Minuto de Dios: <https://www.uniminuto.edu/programas/bello/administracion-de-empresas>

UNIMINUTO. (S.F.). *Proyecto Curricular de Programa*. Obtenido de <https://www.uniminuto.edu/>

Universidad de Guadalajara. (s.f.). *Toma de decisiones*. Obtenido de [cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/toma\\_de\\_decisiones\\_0.pdf](http://cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/toma_de_decisiones_0.pdf)

Vera, K., Escalante, F., Delgado, A., Bautista, C., López, J., & Pachecho Cinthya. (2013). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/karlaavera1/definicion-del-alcance-de-la-investigacion-a-realizar-exploratorio-descriptiva-correlacional-o-explicativa-27508988>

Yepes, C. (2012). *Teorías de la administración*. Obtenido de Prezi: [https://prezi.com/nucf-oq\\_4mdl/teorias-de-la-administracion/](https://prezi.com/nucf-oq_4mdl/teorias-de-la-administracion/)

## **Anexos**

### **Anexo 1. Formato de encuesta**

Señor empleador. En aras de desarrollar un proyecto de investigación que apunte a alcanzar el objetivo de analizar el papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales, en el sector transporte. Se solicita su colaboración al respecto:

1. En qué rango de edad se encuentra.
  - a. 18 a 30 años.
  - b. 31 a 40 años.
  - c. Mas de 41 años.
  
2. De las siguientes opciones, indique su nivel de escolaridad.
  - a. Técnica y tecnología.
  - b. Pregrado.
  - c. Posgrado.
  
3. ¿Cuál es el grado de impacto que tiene la toma de decisiones del equipo administrativo en la gerencia?
  - a. Alto.
  - b. Regular.

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

c. Bajo.

4. ¿Las decisiones van acorde a los lineamientos de la empresa?

a. Sí.

b. No.

5. ¿Cuáles son los factores para escoger el equipo interdisciplinario que actúa en la toma de decisiones?

a. Antigüedad.

b. Estudio.

c. Ambas.

6. ¿Ha participado en el proceso de toma de decisiones?

a. Sí.

b. No.

7. ¿Cómo evalúa las decisiones gerenciales que se toman en la compañía?

a. Excelente.

b. Buena.

c. Aceptable.

d. Insuficiente.

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

8. Bajo su trayectoria en la compañía, las decisiones y propuestas que se han presentado ¿Son adecuada?

- a. Sí.
- b. No.

9. Califique la importancia que tiene el administrador de empresas en la toma de decisiones (Siendo 5 muy importante y 1 nada importante)

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

10. Bajo su panorama: ¿Está satisfecho con las decisiones tomadas por la gerencia?

- a. Sí.
- b. No.

11. ¿Hace cuánto tiempo hace parte de la empresa?

- a. De 6 meses a 1 año.
- b. De 1 a 3 años.

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

- c. De 3 a 5 años.
- d. Mas de 5 años.

12. ¿En qué puesto el administrador de empresas puede desempeñar su cargo?

- a. Área contable.
- b. Área Logística.
- c. Área financiera.
- d. Área comercial.
- e. Área de talento humano.
- f. Área de contratación.
- g. Todos las anteriores.

Gracias por su colaboración.

### **Anexo 2. Formato de entrevista**

1. Desde su punto de vista, ¿Qué impacto ha tenido el administrador de empresas en las decisiones tomadas por la gerencia?

2. ¿Cuál es el proceso para tomar una decisión por parte de la empresa?

3. Por el comportamiento en el área que se encuentra ¿Cuál ha sido el impacto que ha tenido en la toma de decisiones y como se ha visto reflejado en su área?

## Papel que juega el administrador de empresas en la toma de decisiones gerenciales

4. Si usted fuera el gerente de la empresa ¿Cambiaría algún mecanismo para la toma de decisiones gerenciales?

5. ¿Cuál es el nivel de confiabilidad y satisfacción que tiene el proceso de la toma de decisiones gerenciales? O ¿Considera que se requiere de un área nueva o un aliado externo?