



La centralización y descentralización en los procesos de departamentalización: una revisión de la literatura

Centralization and decentralization in departmentalization processes: a review of the literature

Edgar José Antonio Cabanillas Díaz^a*, Melina Patricia Cárdenas Bartra^b, Nathaly Dallely

Nieves Espinosa^c, Maily Gianella Oro Salvador^d, Néstor André Tirado Márquez^e

^{a,b,c,d,e} *Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración de Negocios Internacionales, Lima, Perú.*

Resumen

La centralización y descentralización son dos términos opuestos referidos a procesos de administración y control de autoridad, por otro lado, la departamentalización es un proceso que consiste en agrupar las funciones de la empresa según la naturaleza de las actividades. Este artículo tiene como objetivos definir los conceptos de centralización, descentralización y departamentalización y analizar el impacto de ambos modelos en los procesos de departamentalización. Para el logro de los objetivos planteados, se realizó una revisión sistemática de la literatura, la cual consistió en artículos científicos de fuentes de alto impacto (Q1 y Q2), obtenidas a través de estrategias de búsqueda. A partir del análisis de la información revisada se evidenció que en las organizaciones centralizadas existe muy poco flujo de ideas, así como otros aspectos que obstaculizan la innovación y el buen desempeño, no obstante, es beneficiosa cuando se aplica en empresas pequeñas ya que la toma de decisiones es mucho más rápida. Asimismo, se obtuvo que en las organizaciones descentralizadas existe un mayor dinamismo operacional, no obstante, su aplicación en empresas incipientes no es beneficiosa pues se necesita un mayor control. A partir de lo indagado, se obtuvo que, si bien el modelo de la organización depende del tamaño de esta, la centralización posee más desventajas que la descentralización, siendo esta última la mejor manera de organización para las empresas departamentalizadas.

Palabras claves: Centralización; descentralización; departamentalización; organización; toma de decisiones

Abstract

* Autor de correspondencia:

E-mail: edgar.cabanillas@unmsm.edu.pe

DOI: <https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1630>

Recibido: 10/09/2021 Aceptado: 26/10/2021

Centralization and decentralization are two opposing terms referring to processes of administration and control of authority, on the other hand, departmental is a process that consists of grouping the functions of the company according to the nature of the activities. The objectives of this article are to define the concepts of centralization, decentralization and departmental development and to analyze the impact of both models on departmental processes. To achieve the objectives set, a systematic review of the literature was carried out, which consisted of scientific articles from high-impact sources (Q1 and Q2), obtained through search strategies. Based on the analysis of the revised information, it was evident that there is very little flow of ideas in centralized organizations, as well as other aspects that hinder innovation and good performance, However, it is beneficial when applied in small businesses as decision-making is much faster. It was also found that there is greater operational dynamism in decentralized organizations, but its application to start-ups is not beneficial as more control is needed. From the research, it was obtained that, although the model of the organization depends on the size of the organization, centralization has more disadvantages than decentralization, the latter being the best way of organization for departmental companies.

Keywords: Centralization; decentralization; departmentalization; organization; decision-making

1. Introducción

Actualmente, en el mundo de los negocios, la competencia va aumentando en la mayoría de los sectores empresariales y las industrias; esto es debido a la aparición de nuevos productos, maneras de distribución o modelos de gestión, los cuales también son impulsados por la tecnología que a su vez provoca cambios en los procesos administrativos (Crook & Whitehead, 2019; Krane & Eulerich, 2020). Con tal de adaptarse a estas variaciones, las empresas buscan lograr ventajas competitivas, a través de diseños de estructuras organizacionales flexibles y que les sea más conveniente. Es decir, trazan una adecuada estructura organizacional, de manera que estas empresas logren sus objetivos estratégicos (Gentile-Lüdecke et al., 2020).

Una buena estructura organizacional está diseñada para ayudar a los empleados a liberar su potencial creativo y crítico en resolver problemas, con tal de que las soluciones sean las óptimas para la organización, donde la flexibilidad de su estructura puede crear un contexto favorable a la innovación (Stojanović-Aleksić et al., 2019; Suh et al., 2020).

En este sentido, para que exista una buena estructura organizacional es necesario tener definida la manera en cómo se maneja la empresa en sus procesos administrativos y en las diferentes etapas existentes. Existen dos modelos de gestión opuestos que son la

centralización y descentralización, los cuales tienen el objetivo de que el cumplimiento de las actividades en departamentos sea con una notoria y alta eficacia y eficiencia (Moon et al., 2021; Stecher & Martinic, 2018).

Ambos modelos son beneficiosos para el proceso administrativo, pero a la vez conllevan algunas desventajas en el desarrollo empresarial; por tanto, la presente investigación tiene como objetivo presentar un análisis teórico de la centralización y descentralización para poder relacionarlos con los procesos de departamentalización en las organizaciones.

2. Revisión de la literatura

2.1. La centralización organizacional

En el ámbito organizacional, la centralización significa la concentración de varias facultades en un grupo reducido, o una persona con mayor cargo directivo, dentro de la empresa. Se caracteriza por fomentar una jerarquía vertical y que se debe tener la autorización de la alta dirección para la ejecución de todas las acciones, pues esta tiene una visión global de la organización (Kaufmann et al., 2019).

Desde una perspectiva teórica sobre las aptitudes de una empresa, la organización centralizada es más preferible que una descentralizada, pues la centralización resulta ser muy eficaz en tareas que requieren creación, aplicación y la transferencia de conocimiento, mediante la repartición de tareas para la coordinación. (Victor, 2020)

En otros aspectos funcionales, una estructura organizacional centralizada puede evitar las negociaciones que requieran mucho tiempo en acordar las preferencias discordantes sobre qué productos terminar y cuáles serían sus sustitutos; a la vez puede concentrar la atención de la alta dirección en toda la mercancía producida, así esta pueda abordar los problemas de desempeño con acciones estratégicas, por ejemplo, eliminar los artículos de bajo rendimiento o mejorar sus envases con otros materiales; todo esto en un tiempo más rápido (Joseph et al., 2016). Además, esta estructura implica que las decisiones sean tomadas por una autoridad ubicada en la oficina central, donde existe una más completa y fundamental comprensión del negocio; por eso cuando el valor de la centralización de decisiones es positivo, quiere decir que la empresa tiene un mejor proceso decisorio en un ámbito global de los servicios que ofrece (Vendrell-Herrero et al., 2018).

La centralización a nivel de actividades manufactureras podría reducir los costos de distribución; ya que el intercambio de información con los socios de ventas y la alta dirección, mejoran el rendimiento de uso de canales directos para el suministro de los productos a los clientes, pero disminuyen el rendimiento de los canales indirectos (Homburg et al., 2020). A

nivel político, una organización gubernamental bajo una administración centralizada es insuficiente para asegurar la uniformidad en el suministro de servicios públicos (Kogan, 2017).

Sin embargo, la centralización también comprende sus desventajas. Por ejemplo, una mayor centralización en la toma de decisiones puede impedir la comunicación entre los colaboradores; en cambio, una mayor participación puede facilitar un mejor aporte tanto al proceso decisorio como a la resolución integral de los conflictos informativos (Nandi & Kumar, 2016). Además, la centralización origina un escaso contacto entre los departamentos, impidiendo muchas veces el trabajo en equipo y reduciendo la efectividad de las funciones en distintas partes de la organización. Esto puede generar a la vez una frustración en los colaboradores al ver que no tienen participación en las decisiones para resolver todo tipo de conflictos que se puedan originar durante sus labores. Según Dedahanov et al. (2017) y Kim & Leach (2020), las organizaciones centralizadas o jerarquizadas son relacionadas negativamente con la percepción de libertad de expresión, pues permiten que los miembros de más alto rango sean los únicos que tengan la potestad de tomar las decisiones importantes, ocasionando que los miembros de niveles más bajos de la jerarquía organizacional participen considerablemente menos en las resoluciones, puesto que no tienen canales para hacer escuchar su voz y origina que se auto consideren como poco influyentes para el aporte de opiniones relevantes para la organización, por lo que limita a los trabajadores en generar ideas creativas y de innovación. En el ámbito tecnológico, la centralización resulta beneficioso para el seguimiento y cumplimiento de objetivos, pero dejar la total confianza en las tecnologías de la información y comunicación y el proceso decisorio de arriba hacia abajo puede complicar el problema cuando se siguen objetivos múltiples (Obloj & Sengul, 2020).

No obstante, a menudo las pequeñas empresas o las start-up son las que adoptan este modelo de gestión centralizado, porque el propietario es el responsable de todas las operaciones de su empresa, por lo tanto, a mayor crecimiento de la empresa, implicaría una dirección menos centralizada, e incluso que puedan llegar a la formalización (Waldkirch et al., 2021). En agentes económicos minoristas se puede observar que la centralización también forma parte de sus desarrollos, mayormente sucede cuando los minoristas pertenecen a la misma corporación y el objetivo común que tienen es de maximizar sus beneficios (P. Zhang et al., 2020). Las pequeñas y grandes empresas necesitan invertir en digitalización con un alto grado de centralización, pues en lo interempresarial, las tecnologías de información y comunicación permiten aprovechar mejor una estructura centralizada, incluso superar sus limitaciones y mejorar la colaboración simultánea con los socios para lograr coordinar procesos de exploración y explotación; además, ambos permiten a las

organizaciones integrar de manera más efectiva el conocimiento en diferentes dominios y unidades (Park et al., 2020).

Según Lei et al. (2019), las organizaciones más centralizadas pueden monitorear a los gerentes eficientemente y mejorar el desempeño empresarial, pero esto se ve reducido cuando el número de colaboradores incrementa, por lo que es necesario una mayor separación de autoridad y control.

2.2. La descentralización organizacional

Autores como Mack & Szulanski (2017) y Wang et al. (2017) indican que la descentralización puede ser entendida como un método de gestión que conlleva a la delegación de obligaciones, y autoridad a agentes subordinados, para lograr una equidad organizacional, mejorando las decisiones e inversiones. Esto también genera la renuncia unilateral de obligaciones y responsabilidades con el fin de ceder poder a los subordinados, generando la pérdida de soberanía de los altos cargos y poniendo en riesgo la seguridad de la organización (Monteiro et al., 2020). La centralización y descentralización están relacionadas entre sí, sin embargo, la descentralización no representa la superación de la centralización, ni de manera contraria (Möller & von Rimscha, 2017).

La pérdida de la autonomía del organismo empresarial es la principal desventaja de la descentralización, según Béthoux & Mias (2021), la cual trae como consecuencias que se genere un mal ambiente laboral. Monteiro et al. (2020), en la segunda parte de su investigación, menciona que la descentralización implica la carencia de uniformidad en las decisiones administrativas, ya que, las decisiones pueden encontrarse segmentadas y divididas. Bakonyi (2018) indica que a pesar de haber gran variedad de artículos e investigaciones que exponen la preferencia de la descentralización frente al centralismo, estos autores no son objetivos en su totalidad, ya que, en casos de crisis dentro de la organización, la descentralización genera un ineficiente uso de los recursos de la empresa. Además, Pérez-Suárez et al. (2017), a través de su investigación, menciona que la mayor existencia de innovación está en aquellas empresas que siguen un modelo mecanicista, lineal y uniforme, es decir, las empresas centralizadas.

Por el contrario, la descentralización se convierte en la mejor opción de organización dada su practicidad por su gran capacidad organizativa en actividades logísticas y por lo democrática que es, lo cual genera un buen ambiente laboral y una buena moral en los colaboradores, esto trae consigo efectos positivos para la empresa como, por ejemplo, el aumento de la productividad (Al-Nawafah & Almarshad, 2020). Asimismo, autores como Carbonell & Rodríguez Escudero (2016); Garbuio & Lovallo (2017); Jacqmin & Lefebvre (2021) y Strese et al. (2016) mencionan que la descentralización empresarial genera

innovación, creatividad y mayor desarrollo en los miembros de la organización y en sus políticas, dando como resultado un aumento en la eficacia y productividad, contribuyendo a la planificación de estrategias exitosas. La descentralización puede mejorar la comunicación entre los miembros de la organización, ello conlleva a una mejor política de acción y toma de decisiones, razón por la cual los altos mandos y los subordinados comparten, de manera horizontal, cierta autonomía empresarial sin sentir ineficacia o irrelevancia durante el proceso (Safari et al., 2018).

Entonces de los aspectos negativos de Una organización descentralizada le brinda poder y mayor autonomía a los colaboradores, puesto que las responsabilidades de los gerentes que se encuentran en un nivel superior de la jerarquía organizacional se delegan a aquellos trabajadores que se encuentran en un nivel bajo o inferior, debido a que los empleados se encuentran en un contacto directo y constante con las actividades que se dan en la empresa y las decisiones pueden ser inmediatas (Darvishmotevali, 2019). Aquellas estructuras con un menor número de niveles jerárquicos permiten una mayor transferencia de conocimientos, asimismo, una empresa más descentralizada le permite al personal sentirse más identificado con los objetivos de la organización; pues la descentralización en la toma de decisiones evidencia que los directivos confían en la capacidad del personal de tomar decisiones acertadas (Andrews, 2017).

De acuerdo con algunos estudios, la descentralización, al otorgar un alto grado de autonomía al personal permite que tengan una relación directa y positiva con el desempeño de la empresa (Hsiao & Wu, 2020; Pedroso et al., 2020). Asimismo, las organizaciones que gozan de una mayor descentralización fomentan una mayor participación de los empleados en cuanto a soluciones innovadoras que reflejan las perspectivas de los miembros de la empresa. Chen & Eriksson (2019) sostienen que una empresa descentralizada posee grandes beneficios, tales como un mejor conocimiento de todas las componentes en una organización, asimismo una mayor motivación que conduce a que aspectos de la organización tales como la innovación y el desempeño mejoren sustancialmente. Higuerey et al. (2017) en su estudio acerca de la descentralización en la industria del agua en el país de Venezuela, evidenciaron que las empresas descentralizadas lograron ser más eficientes que las centralizadas, ya que generan mayores beneficios tanto para la empresa como para los usuarios que consumen el servicio.

2.3. La departamentalización

Normalmente, muchas grandes organizaciones utilizan una estructura jerárquica y segmentada, la cual se basa principalmente en la especialización y división de competencias laborales (Fleer, 2018; Levinthal & Workiewicz, 2018). Asimismo, Zhang et

al. (2018) aseveran que la estructura organizacional varía de acuerdo con la departamentalización y la asignación.

Usualmente en las organizaciones, la profesionalización se fija en las capacidades, conocimientos y motivaciones de los miembros que las componen, para que se les asigne un mejor rol y se desempeñen en ella, con tal de mejorar sus habilidades en términos a su profesión, integridad y competencia; por tanto, esto conlleva a la diferenciación, la cual muestra su grado de división en unidades, es así como toma el nombre de departamentalización que usualmente se caracteriza por la estandarización y el trabajo descalificado (Hanlon & Harney, 2021).

Si bien las empresas grandes están más estandarizadas, existe una variación considerable en las pequeñas empresas, debido a que, normalmente, estas a medida que se hacen más grandes, la diversidad de tareas para sus colaboradores disminuye y la especialización aumenta (De Meulenaere et al., 2021).

La departamentalización es beneficiosa para una óptima organización en las empresas; por ejemplo, en una encuesta realizada a un grupo de docentes escolares, la gran mayoría respondió que preferían organizarse por departamentos, puesto que les daba más tiempo para preparar sus lecciones (Parker et al., 2017). Asimismo, la mayoría de las organizaciones médicas están estructuradas en departamentos unidisciplinarios según Govindarajan (2019), los cuales se dividen con tal de controlar el conocimiento que pueda ser necesario para llevar a cabo una determinada tarea, pero no para controlar la calidad y eficacia de la tarea en sí.

Respecto a lo mencionado anteriormente, si bien el proceso de departamentalización es conveniente para las empresas, también posee ciertas desventajas como por ejemplo el desconocimiento del trabajo de los colaboradores sujetos a distintos departamentos respecto a otros, esto hace que se pierdan oportunidades potenciales de cooperación; pero no solo complica el trabajo colaborativo, sino que también puede dar lugar a disputas sobre la autoría, porque mientras el trabajo no se haya relacionado con un departamento en particular, no queda claro quién es el responsable (Blijleven & van Hulst, 2020).

3. Metodología de la investigación

La presente investigación tiene como objetivo describir y analizar el impacto de la centralización y descentralización en los procesos de departamentalización, por lo cual se empleó la metodología de "Revisión Sistemática de la Literatura" de los principales aportes en diferentes artículos científicos que contengan los términos materia de revisión. Este trabajo empezó con la formulación de las preguntas de investigación: "¿Cómo se da la centralización

en los procesos de departamentalización?”, “¿Cómo se da la descentralización en los procesos de departamentalización?” y “¿Qué modelo organizacional es más favorable para los procesos de departamentalización?” con tal de que nos sirva de guía para relacionar los artículos encontrados con los objetivos de investigación del trabajo, luego se procedió a la búsqueda de los conceptos teóricos de los términos materia de revisión.

Para la búsqueda, se utilizó la base de datos: Scopus. Para la delimitación, se utilizaron los siguientes operadores booleanos: (“centralization” OR “centralización”) AND (“decentralization” OR “descentralización”) AND (“departmentalization” OR “departamentalización”), (“organizational centralization”) OR (“centralización organizacional”), (“business centralization”) OR (“centralización empresarial”), (“organizational decentralization”) OR (“descentralización organizacional”), (“business decentralization”) OR (“descentralización empresarial”), (“centralism”) AND (“decentralism”), (“department stores”), (“organizational departmentalization”), (“business departmentalization”), (“department management system”).

Cabe recalcar que solo se utilizaron artículos relacionados con la estructura organizacional en empresas o corporaciones en distintos sectores. Asimismo, los idiomas seleccionados de los artículos recolectados son el inglés y español, sin embargo, los conectores fueron exclusivamente en inglés. Finalmente, la fecha, esto permitió encontrar información actualizada y poco redundante, por ello se consensó en usar artículos con un intervalo de tiempo entre los años 2016 hasta 2021.

Para este trabajo, se escogió y leyó 55 artículos científicos. En este caso, el motor de búsqueda de la investigación fue la base de datos Scopus. Además, se consideraron a los cuartiles que son indicadores de impacto de revistas científicas. Estos ayudan a la evaluación de importancia sobre una revista relacionada con las áreas escogidas para esta investigación: negocios, marketing, finanzas, economía y administración. Por lo tanto, se recolectó artículos de revistas que pertenecen a los dos primeros cuartiles de búsqueda, debido a que son las que tienen mayor índice de impacto a nivel internacional. Para su verificación se utilizó la plataforma web Scimago Journal & Country Rank. Es así como se indagó el cuartil de las revistas en las que fueron publicados los 49 artículos encontrados, teniendo como resultado 28 revistas del primer cuartil (Q1) y 19 revistas del segundo cuartil (Q2). En la siguiente tabla se muestra un resumen de la metodología.

Tabla 1

Resumen de la metodología de la investigación

Preguntas de investigación	¿Cómo se da la centralización en los procesos de departamentalización?			
	¿Cómo se da la descentralización en los procesos de departamentalización?			
	¿Qué modelo organizacional es más favorable para los procesos de departamentalización?			
Palabras clave utilizadas para la búsqueda	Departmentalizacion	Decentralizacion	Centralizacion	Organizational structure
Periodo de selección	Enero 2016 - enero 2021			
Base de datos	Scopus			
Criterios de selección	Revistas en Q1 y Q2. Idiomas en inglés y español. Vinculación con la estructura de las organizaciones.			

Fuente: Elaboración propia

3.1. Limitaciones

Una primera limitación en este estudio es la falta de identificación de otros indicadores vinculados a los procesos de centralización y descentralización, puesto que, a pesar de una exhaustiva revisión de la literatura, solo se lograron identificar algunos indicadores, tales como el desempeño de los colaboradores, la innovación, la comunicación, entre otros aspectos. No obstante, muchos otros puntos que también se encuentran vinculados a ambos procesos, no fueron abordados en el desarrollo de la investigación. Una segunda limitación se encuentra relacionada a la recolección de la literatura, ya que el tema abordado no cuenta con suficiente sustento teórico en artículos de fuentes de alto impacto (Q1 y Q2) que vinculen los modelos de centralización y descentralización con los procesos de departamentalización, pues gran parte de la literatura aborda ambos modelos de forma general.

4. Resultados de la revisión

De acuerdo con la literatura consultada, al aplicar un modelo centralizado en pequeñas empresas o en aquellas que recién están comenzando a operar, se obtienen mejores beneficios que al aplicar un modelo descentralizado, esto se debe a que la toma de decisiones por parte del gerente de la empresa establece la mejor solución al ser un contexto limitado e incipiente que necesita de la centralización para poder crecer en su rubro (Waldkirch et al.,

2021; P. Zhang et al., 2020). Además, se pueden reducir los costos de distribución del producto que se ofrece (Homburg et al., 2020).

Por otro lado, de acuerdo con los aportes teóricos de Hsiao & Wu (2020) y Pedroso et al. (2020) acerca de algunas de las dimensiones de la estructura organizacional, tales como la centralización, la descentralización y la departamentalización, los resultados muestran que en las organizaciones descentralizadas existe una mayor autonomía, esto a su vez repercute en el desempeño del personal, ya que se manifiesta que existe una relación directa y positiva entre ambos. Asimismo, Dedahanov et al. (2017) y Kim & Leach (2020) coinciden en que las organizaciones centralizadas presentan dificultades en la innovación y el desarrollo de ideas creativas, puesto que el personal sujeto a los niveles inferiores de la jerarquía al no ser tomados en cuenta para la toma de decisiones, se consideran “poco influyentes”, ello se refleja en la limitada innovación. A diferencia de las organizaciones descentralizadas, en aquellas organizaciones que cuentan con una mayor centralización, la toma de decisiones se concentra en la alta jerarquía, ello de cierta forma inhibe la eficacia, porque los miembros no pueden reaccionar con inmediatez a las necesidades que se presenten en sus departamentos. Darvishmotevali, (2019) plantea que cuando la organización es más descentralizada, el proceso decisorio es mucho mejor y más rápido ya que los empleados se encuentran en la capacidad de asumir dicha responsabilidad dado que se encuentran en un contacto constante con las actividades que se dan en el área en el que laboran. La centralización en las organizaciones dificulta el desarrollo de un entorno participativo en el que los miembros de la empresa aporten y participen en los distintos niveles en la toma de decisiones, tal y como lo plantean Nandi & Kumar (2016), desde su posición, un entorno más participativo mejora significativamente el proceso decisorio.

Según Strese et al. (2016) demuestran que la descentralización es altamente competitiva en los modelos departamentales, aseverando que las empresas que cuentan con un modelo descentralizado reflejan un mayor dinamismo operacional dentro de sus instalaciones, lo cual establece una mejor relación entre los colaboradores y gerentes. Además, estos adquieren mayor competitividad laboral mostrando iniciativa, innovación y motivación en sus respectivas funciones. Garbuio & Lovallo (2017) mostraron el efecto positivo y beneficios que brinda la descentralización en la aplicación de nuevas estrategias de marketing, en comparación de la centralización. Asimismo, quedó evidenciado en la investigación de Higuerey et al. (2017) que las empresas con una gestión descentralizada presentan mejores resultados administrativos y económicos, porque reducen costos operacionales generando mayor eficiencia y productividad. Es así como los principales beneficios de una organización descentralizada en un modelo de negocio departamental son la innovación de los trabajadores, la eficacia en la producción y toma de decisiones, y el

desarrollo de estrategias comerciales en beneficio de la compañía, generando un efecto positivo en la empresa y la convivencia de los trabajadores en la misma (Safari et al., 2018).

Según la información recolectada, la descentralización presenta desventajas que generan vulnerabilidad a la empresa. Por un lado, Bakonyi (2018) menciona que el sistema descentralizado es ineficaz en momentos de crisis. Por otro lado, los estudios empíricos de Pérez-Suárez et al. (2017) revelan una contradicción en la literatura al concluir que los trabajadores más innovadores pertenecen a modelos de empresas centralizadas.

Por último, según autores como De Meulenaere et al. (2021) y Hanlon & Harney (2021) presentan que la estandarización es la característica principal de los procesos de departamentalización y que, con el crecimiento de las empresas, las tareas para sus colaboradores, que no tienen autoridad, disminuyen y la especialización aumenta.

5. Discusión

En consideración de los resultados obtenidos, uno de los puntos tratados fue que la centralización en los procesos de departamentalización afecta en la toma de decisiones, la motivación y la presión laboral. La centralización conlleva la falta de comunicación entre los trabajadores, ya que, al ser jerárquica, las personas encargadas del proceso decisorio pueden ejecutarlo sin tener en cuenta la realidad de los que se encuentran en los niveles inferiores de la jerarquía. No obstante, según Waldkirch et al. (2021) y P. Zhang et al. (2020) la centralización también provee beneficios a empresas emergentes o pequeñas, tal como agilizar la revisión de sus sistemas y que sea más rápida; asimismo, según Homburg et al. (2020) puede disminuir los costos de distribución, pues así el producto llegaría más rápido al cliente.

La descentralización es un modelo óptimo para empresas departamentalizadas, ya que, si bien posee ciertas desventajas como, por ejemplo, la pérdida de autonomía del organismo empresarial Béthoux & Mias (2021), sus ventajas tienen un impacto positivo en aspectos como la innovación, el desempeño y la relación entre la dirección y los colaboradores. La postura adoptada se basa en los aportes de autores como Darvishmotevali (2019) y Nandi & Kumar (2016), cuyas ideas se complementan y sugieren que este modelo contribuye al desarrollo de un ambiente participativo en donde los miembros poseen una mayor autonomía y pueden actuar rápidamente frente a las situaciones que se presenten a partir de una toma de decisiones mucho más rápida. Cabe resaltar que si bien los departamentos poseen cierta autonomía, aun en las grandes empresas con alto grado de centralización, cuentan con ciertas limitaciones, ya que la toma de decisiones está sujeta únicamente al nivel más elevado de la jerarquía, frente a ello es esencial una mayor descentralización para garantizar una buena convivencia entre los trabajadores y los

directivos tal y como los sugieren Safari et al. (2018), de igual forma, se desprende de los estudios de Carbonell & Rodríguez Escudero (2016); Garbuió & Lovallo (2017) y Strese et al. (2016) quienes mencionan que es necesario una gestión descentralizada para lograr un ambiente que no limite la innovación y la creatividad para el personal en sus determinados departamentos.

Según De Meulenaere et al. (2021) y Hanlon & Harney (2021) la estandarización está presente en los procesos de departamentalización de grandes empresas, ya que la especialización aumenta, así como los trabajos sin autoridad. Sin embargo, existe un riesgo de ralentización en los procesos si es que en las grandes empresas se considera delegar las tareas y que los colaboradores no tengan autoridad sobre sus realizaciones, ya que ellos tendrían que esperar hasta que la información les llegue a sus superiores, luego que tomen una decisión y recibir una respuesta; por último, si esta es afirmativa, pueden ejecutar sus planes, aun teniendo que seguir las normas impuestas. Sin embargo, si fuera negativa, entonces tendrían que volver a realizar sus planeamientos y repetir el proceso. Entonces, un proceso de departamentalización con un modelo centralizado en las decisiones, en el que están presentes los trabajos sin autoridad, genera un lento crecimiento en la empresa y esto es perjudicial. Se debería optar por trabajos donde los colaboradores sean dueños de sus acciones y que haya un supervisor para asesorarlo, además de la estandarización de procesos, pues según Govindarajan (2019) los departamentos unidisciplinarios no tratan de controlar la eficacia de las tareas, sino apoyar a los trabajadores con el conocimiento necesario para realizarlas. Cuando se habla de estandarizar en la parte administrativa, quiere decir que se van a implementar normas, métodos o formas de ejecutar todas las acciones de los participantes en la organización, incluyendo los supervisores y la junta directiva. Por lo tanto, teniendo en cuenta que cada colaborador tenga autoridad sobre su trabajo, con la estandarización, permitiría que la alta dirección participara en todas las actividades sin tener que esperar a que la información les llegue o tomen la decisión, lo cual es típico en una organización burocrática ineficiente. Asimismo, estas normas, permitirían que las acciones ejecutadas estén relacionadas a la imagen fiel de la empresa, sin comprometerla ante la sociedad.

6. Conclusiones

Un modelo de organización descentralizado es el óptimo para las empresas divididas por departamentos. Si bien el tamaño de la empresa es el que determina qué modelo de organización se debería usar, ha quedado demostrado con el presente trabajo, que la centralización trae consigo muchos más efectos negativos para la empresa que la descentralización. Tales como poca o nula participación de los colaboradores en el proceso

de toma de decisiones, además que limitan la creatividad y el desempeño de los colaboradores, los cuales pierden autonomía.

Muy por el contrario, un modelo de organización descentralizado es más beneficioso para una empresa dividida por departamentos, puesto que, al funcionar con procesos de departamentalización, permite a los trabajadores concentrarse y utilizar todos sus recursos en beneficio de su departamento o sector. Esto da espacio a la especialización de los colaboradores, algo sumamente beneficioso para la organización. Asimismo, genera mayor innovación e iniciativa para resolver conflictos internos o mejorar aspectos del producto o servicio que se ofrece. Por último, propicia un buen ambiente laboral, permitiendo que los colaboradores no se sientan incómodos al momento de realizar sus labores y sean más comprometidos con los objetivos de la empresa.

Si bien la implementación de la descentralización en la departamentalización trae consigo algunas desventajas como la falta de comunicación interdepartamental, dado que los trabajadores desconocen las funciones en las otras áreas, o una carencia de uniformidad en las decisiones administrativas, son mayores los beneficios que conlleva aplicarla.

Gracias a la exhaustiva revisión literaria, se ha llegado a la conclusión de que la descentralización es la mejor manera de organización para las grandes empresas o entidades departamentalizadas.

Referencias

- Al-Nawafah, S. S., y Almarshad, M. N. (2020). The role of decentralization for balancing employee performance in governmental universities in Jordan. *Management Science Letters*, 10(14) 3217–3224. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.017>
- Andrews, R. (2017). Organizational Size and Social Capital in the Public Sector: Does Decentralization Matter? *Review of Public Personnel Administration*, 37(1), 40–58. <https://doi.org/10.1177/0734371X16643575>
- Bakonyi, Z. (2018). Why do firms centralise their strategic decision-making during crisis? A qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1191–1205. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2016-0303>
- Béthoux, É., y Mias, A. (2021). How does State-led decentralization affect workplace employment relations? The French case in a comparative perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 27(1), 5–21. <https://doi.org/10.1177/0959680119852268>
- Blijleven, W., y van Hulst, M. (2020). Encounters with the organisation: how local civil servants experience and handle tensions in public engagement. *Local Government Studies*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/03003930.2020.1857247>

- Carbonell, P., y Rodríguez Escudero, A. I. (2016). The Effects of Decentralization in Strategy-Making and National Culture on NPD Portfolio Planning. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 101–116. <https://doi.org/10.1111/jpim.12356>
- Chen, Q., y Eriksson, T. (2019). The mediating role of decentralization between strategy and performance: Evidence from Danish firms. *Journal of Organizational Change Management*, 32(4), 409–425. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2018-0128>
- Crook, A. D. H., y Whitehead, C. (2019). Capturing development value, principles and practice: Why is it so difficult? In *Town Planning Review*, 90(4), 359–381. <https://doi.org/10.3828/tpr.2019.25>
- Darvishmotevali, M. (2019). Decentralization and Innovative Behavior: The Moderating Role of Supervisor Support. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 31–45. <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60204>
- De Meulenaere, K., De Winne, S., Marescaux, E., y Vanormelingen, S. (2021). The Role of Firm Size and Knowledge Intensity in the Performance Effects of Collective Turnover. *Journal of Management*, 47(4), 993–1023. <https://doi.org/10.1177/0149206319880957>
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., y Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, 22(4), 334–350. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0234>
- Fleer, P. (2018). Conclusion: Digitization and the Continuities of Change in Administrative Information Processing. *Administration and Society*, 50(9), 1335–1359. <https://doi.org/10.1177/0095399718791540>
- Garbuio, M., y Lovallo, D. (2017). Does organizational politics kill company growth? *Review of International Business and Strategy*, 27(4), 410–433. <https://doi.org/10.1108/RIBS-09-2017-0073>
- Gentile-Lüdecke, S., Torres de Oliveira, R., y Paul, J. (2020). Does organizational structure facilitate inbound and outbound open innovation in SMEs? *Small Business Economics*, 55(4), 1091–1112. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00175-4>
- Govindarajan, R. (2019). Moving on from CUSP to CUP: empowering multidisciplinary teams and integrating them in the management structure of hospital organization. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 12, 257–268. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S198494>
- Hanlon, G., y Harney, S. (2021). Standardisation, disequilibrium, and crisis: The division of labour and financialisation. *Human Relations*, 74(7), 958–977. <https://doi.org/10.1177/0018726719884608>
- Higuerey, A., Trujillo, L., y González, M. M. (2017). Has efficiency improved after the decentralization in the water industry in Venezuela? *Utilities Policy*, 49, 127–136. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2017.05.003>

- Homburg, C., Vomberg, A., y Muehlhaeuser, S. (2020). Design and Governance of Multichannel Sales Systems: Financial Performance Consequences in Business-to-Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 57(6), 1113–1134. <https://doi.org/10.1177/0022243720929676>
- Hsiao, Y. C., y Wu, M. H. (2020). How organizational structure and strategic alignment influence new product success. *Management Decision*, 58(1), 182–200. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0628>
- Jacqmin, J., y Lefebvre, M. (2021). Fiscal decentralization and the performance of higher education institutions: the case of Europe. *Empirica*, 48(3), 743–758. <https://doi.org/10.1007/s10663-020-09489-z>
- Joseph, J., Klingebiel, R., y Wilson, A. (2016). Organizational Structure and Performance Feedback: Centralization, Aspirations and Termination Decisions. *Organization Science*, 27(5), 1065–1083. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2016.1076>
- Kaufmann, W., Borry, E. L., y DeHart-Davis, L. (2019). More than Pathological Formalization: Understanding Organizational Structure and Red Tape. *Public Administration Review*, 79(2), 236–245. <https://doi.org/10.1111/puar.12958>
- Kim, H., y Leach, R. (2020). The role of digitally-enabled employee voice in fostering positive change and affective commitment in centralized organizations. *Communication Monographs*, 87(4), 425–444. <https://doi.org/10.1080/03637751.2020.1745859>
- Kogan, V. (2017). Administrative Centralization and Bureaucratic Responsiveness: Evidence from the Food Stamp Program. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 27(4), 629–646. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux022>
- Krane, R., y Eulerich, M. (2020). Going global: Factors influencing the internationalization of the internal audit function. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 41. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2020.100353>
- Lei, Q., Lu, R., y Ren, L. (2019). Non-CEO top managers' monitoring power and CEO pay-performance sensitivity in state-owned enterprises: Evidence from Chinese state-owned listed firms. *China Journal of Accounting Research*, 12(4), 411–430. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2019.10.001>
- Levinthal, D. A., y Workiewicz, M. (2018). When two bosses are better than one: Nearly decomposable systems and organizational adaptation. *Organization Science*, 29(2), 207–224. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1177>
- Mack, D., y Szulanski, G. (2017). Opening Up: How Centralization Affects Participation and Inclusion in Strategy Making. *Long Range Planning*, 50(3), 385–396. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.004>

- Möller, J., y von Rimscha, M. B. (2017). (De)centralization of the global informational ecosystem. *Media and Communication*, 5(3), 37–48. <https://doi.org/10.17645/mac.v5i3.1067>
- Monteiro, G., Hopkins, A., y Frutuoso e Melo, P. (2020). How do organizational structures impact operational safety? Part 2 – Designing structures that strengthen safety. *Safety Science*, 123. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104534>
- Monteiro, G., Hopkins, A., y Frutuoso e Melo, P. F. (2020). How do organizational structures impact operational safety? Part 1 – Understanding the dangers of decentralization. *Safety Science*, 123. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104568>
- Moon, C., Morais, C., Randsley de Moura, G., y Uskul, A. K. (2021). The role of organizational structure and deviant status in employees' reactions to and acceptance of workplace deviance. *International Journal of Conflict Management*, 32(2), 315–339. <https://doi.org/10.1108/IJCM-03-2020-0036>
- Nandi, M. L., y Kumar, A. (2016). Centralization and the success of ERP implementation. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 728–750. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-07-2015-0058>
- Obloj, T., y Sengul, M. (2020). What do multiple objectives really mean for performance? Empirical evidence from the French manufacturing sector. *Strategic Management Journal*, 41(13), 2518–2547. <https://doi.org/10.1002/smj.3198>
- Park, Y., Pavlou, P., y Saraf, N. (2020). Configurations for achieving organizational ambidexterity with digitization. *Information Systems Research*, 31(4), 1376–1397. <https://doi.org/10.1287/isre.2020.0950>
- Parker, A., Rakes, L., y Arndt, K. (2017). Departmentalized, Self-Contained, or Somewhere in Between: Understanding Elementary Grade-Level Organizational Decision-Making. *The Educational Forum*, 81(3), 236–255. <https://doi.org/10.1080/00131725.2017.1314569>
- Pedroso, E., Gomes, C. F., y Yasin, M. M. (2020). Management accounting systems: an organizational competitive performance perspective. *Benchmarking*, 27(6), 1843–1874. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2019-0547>
- Pérez-Suárez, M., Bustelo, F. E., y Sánchez-Torné, I. (2017). Estructura organizativa e innovación en la Economía Social de Andalucía. *CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 1(90), 35–74. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.90.8907>
- Safari, A., Salehzadeh, R., y Ghaziasgar, E. (2018). Exploring the antecedents and consequences of organizational democracy. *TQM Journal*, 30(1), 74–96. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2017-0057>
- Stecher, A., y Martinic, R. (2018). The des-skilling of work in department stores. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-12. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1356>

- Stojanović-Aleksić, V., Nielsen, J. E., y Bošković, A. (2019). Organizational prerequisites for knowledge creation and sharing: empirical evidence from Serbia. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1543–1565. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0286>
- Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C., y Brettel, M. (2016). Organizational antecedents of cross-functional coopetition: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 42–55. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.006>
- Suh, T., Khan, O. J., Schnellbacher, B., y Heidenreich, S. (2020). Strategic accord and tension for Business Model Innovation: Examining Different Tacit Knowledge types and open action strategies. *International Journal of Innovation Management*, 24(4). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500395>
- Vendrell-Herrero, F., Gomes, E., Bustinza, O., y Mellahi, K. (2018). Uncovering the role of cross-border strategic alliances and expertise decision centralization in enhancing product-service innovation in MMNEs. *International Business Review*, 27(4), 814–825. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.01.005>
- Victor, R. S. (2020). Connectivity knowledge and the degree of structural formalization: a contribution to a contingency theory of organizational capability. *Journal of Organization Design*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s41469-020-0068-3>
- Waldkirch, M., Kammerlander, N., y Wiedeler, C. (2021). Configurations for corporate venture innovation: Investigating the role of the dominant coalition. *Journal of Business Venturing*, 36(5). <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106137>
- Wang, W. K., Lu, W. M., Kweh, Q. L., y Liu, Y. L. (2017). Decentralized and concentrated investments in China and the performance of Taiwanese listed electronic companies. *Applied Economics*, 49(25), 2443–2455. <https://doi.org/10.1080/00036846.2016.1240348>
- Zhang, D., Bhuiyan, N., y Kong, L. (2018). An analysis of organizational structure in process variation. *Organization Science*, 29(4), 722–738. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1192>
- Zhang, P., Xu, X., Shi, V., y Zhu, J. (2020). Simultaneous inventory competition and transshipment between retailers. *International Journal of Production Economics*, 230. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107781>