

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>

GRUPO DE INVESTIGACIONES EN ADMINISTRACIÓN

Perfiles decisorios en las Pymes y su impacto en la organización

Fabiola Baltar, Mariana Foutel, Natacha Gentile y Alejandro Musticchio

Introducción

En un contexto actual de alta incertidumbre, disponibilidad inmediata de información global y escenarios competitivos se requieren competencias que faciliten la toma de decisiones adecuadas para enfrentar estos cambios. Es por ello que en el ámbito de la dirección estratégica (Druker, 2002; Mintzberg y Waters, 1990) cada vez más se destaca la importancia de las decisiones empresariales como elementos claves para el desarrollo competitivo de las empresas. Una crítica habitual a los enfoques teóricos tradicionales es que tienen un alto sesgo hacia las grandes corporaciones dirigidas por los gerentes profesionales, ignorando las peculiaridades que se presentan en las empresas pequeñas y medianas dirigidas por los emprendedores (Gibcus et al. 2004; Schwenk, 1995 y Gilmore y Carson, 2000). Según Gibcus (2004) estas teorías pueden reflejar erróneamente la realidad de las Pymes debido a que éstas tienden a tomar decisiones menos racionales, enfrentan entornos más hostiles e inciertos y los atributos personales del empresario influyen directamente en el proceso de decisión.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, este artículo propone identificar y caracterizar los distintos perfiles decisorios en las Pymes, analizando la influencia de las variables demográficas, actitudinales y de mando, de las características de las decisiones, de las estructuras de soporte e información en la determinación de diversos perfiles de decisión en 147 Pymes marplatenses. Por lo tanto, se plantean las siguientes preguntas: ¿existe heterogeneidad en los perfiles decisorios en las Pymes? ¿Cómo inciden dichos perfiles en las características de la empresa en el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas? La hipótesis exploratoria es que existe heterogeneidad en los perfiles decisorios en las Pymes que inciden directamente en las características de la organización, sus estrategias y en la acumulación de aprendizaje organizacional, trazando distintos senderos evolutivos en el largo plazo.

Marco Teórico

Schoemaker (1993: 107) define una decisión estratégica como “la elección intencional o respuesta programada acerca de asuntos que materialmente afectan las perspectivas de supervivencia, bienestar y naturaleza de las organizaciones”. Tradicionalmente, se han abordado distintos modelos de decisión desde tres enfoques: racional, de acción e interpretativo. El enfoque racional considera que las decisiones son intencionalmente ejecutadas y son la base de la estrategia organizacional. Si bien consideran que existe racionalidad limitada en los agentes decisores, el único problema que enfrentan esos agentes es minimizar la influencia de elementos irracionales que pueden desviar a la empresa de los objetivos preestablecidos. En esta visión tradicional se encuentran enmarcados los trabajos clásicos de dirección estratégica (Simon, 1957; Bourgeois and Eisenhardt, 1988; Nutt, 1993). En este sentido, el enfoque orientado a la acción sostiene que las acciones estratégicas no necesariamente responden a elecciones racionales. Mintzberg and Waters (1990) sugieren que las organizaciones deben verse como generadoras de acción y que estas acciones estratégicas son creadas previamente a las decisiones que las fundamentan. De ahí que cada decisión tiene implícita una intención, una búsqueda y percepción subjetiva de la realidad. Por ello, el enfoque interpretativo (Laroche,

1995) considera que las decisiones deben ser entendidas como representaciones sociales que reproducen estructuras cognitivas y la imagen de la realidad que poseen sus miembros, que dependen directamente del contexto donde han sido sociabilizados (Chaston, 2009).

A nivel empírico, estas perspectivas han dado lugar al desarrollo de múltiples modelos de decisión en las empresas y de taxonomía de empresarios, muchas veces contradictorias. Las principales contribuciones empíricas se han centrado en considerar los atributos del decisor, las características de las decisiones, el entorno de decisión y la incidencia de la información como soporte a la decisión. Respecto a los atributos sociodemográficos se destacan estudios que relacionan los procesos decisorios con variables como género (Sanz, 2007; Klenke, 2003), edad (Johnson, 1990) y/o nivel educativo (Huffman, 1974). Respecto a las características de las decisiones, se han analizado dimensiones como: 1) la frecuencia decisoria, el horizonte temporal, grado de independencia (Brouthers et al. 1998); 2) la estrategia de búsqueda de información, las alternativas evaluadas y/o la presencia de problemas en el proceso decisorio y 3) la influencia de la situación económica y del entorno en la toma de decisiones (Dess et al. 1997). En cuanto a los modelos de decisión y su relación con las estrategias, Hart (1992), por ejemplo, describe cinco estilos de estrategias de decisión en relación a los actores que participan en la elaboración de las estrategias, la importancia de la misión para definir las, el grado de formalidad y la participación de los miembros de la organización en la planificación estratégica. Finalmente, en relación con las estructuras de soporte a la decisión, cabe destacar que los estudios que analizan la influencia de la adopción de nuevas tecnologías de información y otras herramientas de gestión en la toma de decisiones estratégicas es el área de mayor auge y consolidación en los últimos años (Cragg y Miles, 2011; Desouza y Awazu, 2006; Lima y Fillion, 2011). Drucker (2002) plantea que las Pymes suelen centrar la atención en el control de información interna, descuidando las ventajas de obtener información externa para una adecuada toma de decisiones.

Metodología

Para la identificación de los perfiles decisorios se aplicó una encuesta a 147 empresas Pymes localizadas en la ciudad de Mar del Plata, Argentina. A diferencia de otras ciudades argentinas, Mar del Plata se caracteriza por su diversidad productiva relacionada a servicios turísticos (hotelería, gastronomía y comercio) y empresas industriales (textil, pesquera, alimenticia, metalmecánica). Diversidad que permite ampliar la representatividad de la muestra, mejorando el alcance de los resultados. En base a la encuesta, se realizó un análisis de clasificación en dos etapas (*clusters*) en relación a tres criterios: manager versus empresario; racionalidad en la toma de decisiones (basado en información y experiencias previas) versus intuición (basadas en intuición y respuestas creativas), y delegación de la decisión (descentralización vs. centralización). Una vez obtenido los grupos para analizar la heterogeneidad entre perfiles se realizó un análisis de varianza (ANOVA) a fin de identificar las variables que estadísticamente difieren entre grupos.

Resultados

Del análisis de conglomerados se obtuvieron cuatro perfiles en relación a los criterios de clasificación mencionados previamente, que se describen a continuación.

Grupo 1: Manager de empresa con estilo decisor racional y descentralizado (21.8%): es el decisor de una Pyme profesionalizada, predominan hombres entre 35 y 55 años. Dirigen

empresas que se caracterizan por un elevado grado de formalización de la organización (81.2%). Este perfil se asocia a empresas de mayor tamaño (más de 100 empleados) y predominan en el sector industrial y de servicios. Suelen centrarse en aspectos estratégicos, destinando la mayor parte de tiempo a tomar decisiones de largo plazo. Para ello, se basan en numerosas fuentes de información, tanto internas como externas. Los aspectos que más inciden en sus decisiones son los económicos (84%) y financieros (71%). Dentro de la organización establecen circuitos de comunicación formales, recurriendo a reuniones preestablecidas (71.8%). Su estilo de decisión es descentralizado. El 93% declara que escucha y evalúa la propuesta de los empleados. Asimismo el 84.4% utiliza sistemas informatizados, utiliza reportes de los empleados (87.2%) y realiza proyecciones de resultados (87.1%). La racionalidad se asocia a la toma de decisiones basada en información codificada.

Grupo 2: Empresario con estilo decisor racional y descentralizado (23.8%): es el decisor de una Pyme profesionalizada, dirigida por un 57.1% de empresarios hombres con edad entre 35 y 55. La formalización de la estructura es de nivel medio (48.6%) y bajo en sus procedimientos (37.7%). Son empresas de menor tamaño (son empresas entre 5 y 25 empleados) y predomina el estilo en empresas del sector industrial (34.3%). Basan sus decisiones fundamentalmente en la experiencia previa (57.1%) y la mayor parte de tiempo se centran en tomar decisiones de corto plazo. Utilizan numerosas fuentes de información, tanto internas como externas. Los aspectos que más inciden en sus decisiones son los clientes (77.1%) y los factores económicos (65.7%). Dentro de la organización establecen circuitos de comunicación formal mediante la presentación de informes diarios de sus empleados (60%). Su estilo de decisión es descentralizado. El 100% declara que frente a soluciones contrarias a su idea escucha y evalúa la propuesta de otros. El 74.3% utiliza sistemas informatizados, reportes de los empleados (74.3%) y realiza proyecciones de resultados (62.9%). La racionalidad se asocia a información codificada y tácita (basada en la experiencia).

Grupo 3: Empresario con estilo decisor intuitivo y centralizado (23.8%): es el decisor de una Pyme de estilo familiar, tanto de hombres como mujeres de mayor edad (63.4% tiene más de 50 años). La empresa se caracteriza por un bajo grado de formalización de la organización (40%). Predominan en el sector comercio (40%) y servicios (28.7%). Son empresas de menor tamaño (57.1% tienen menos de 25 empleados). Basan sus decisiones fundamentalmente en la intuición (54.3%) y la mayor parte de tiempo se centran en tomar decisiones de corto plazo. Se basa en numerosas fuentes de información, tanto internas como externas. Los aspectos que más inciden en sus decisiones son los factores económicos (94.3%) y financieros (77.1%). Establecen circuitos de comunicación informal y su estilo de decisión es centralizado. El 54.3% declara que frente a soluciones contrarias a su criterio no las tiene en cuenta. El 68.6% utiliza sistemas informatizados, pero el 60% declara no creer en la información que recibe. Además sólo el 34.1% realiza proyecciones de resultados y el 28.6% utiliza herramientas de soporte. La intuición se basa en información tácita y de criterio único.

Grupo 4: Empresario con estilo decisor intuitivo y descentralizado (30.6%): es el propietario de una Pyme familiar, dirigida por un 57.8% de empresarios hombres con edad menor a 35 años (62.6%). La empresa se caracteriza por un bajo grado de formalización de la organización (24.4%). Predominan las empresas del sector comercio (37.8%) e industrial (33.2%) y son empresas de menor tamaño (66.8% son empresas de menor de 25 empleados). Basan sus decisiones en la intuición (79.8%) y la mayor parte de tiempo se centran en tomar decisiones de corto plazo (96.3% destina más del 75% del tiempo). Se basa en numerosas fuentes de información, aunque suelen no utilizar asesoramiento externo. Los aspectos que más inciden en sus decisiones son los económicos (84.3%) y financieros (77.1%). Dentro de la

organización establecen sistemas de comunicación mediante charlas informales (40%). Su estilo de decisión es descentralizado. El 100% declara que frente a soluciones contrarias a su idea escucha y evalúa la propuesta de los empleados. Asimismo, en comparación con los otros grupos, es menor el grado de implementación de sistemas de información como soporte a las decisiones. El 52% utiliza sistemas informatizados, el 62.2% utiliza reportes de los empleados, el 38.6% realiza proyecciones de resultados. La intuición se basa en información tácita y multi-criterio.

Los resultados del análisis ANOVA destacan que la heterogeneidad en los perfiles se relaciona con aspectos relacionados a la gestión del conocimiento en la empresa. Si bien se observan distintas orientaciones en relación al sector de actividad, variables demográficas y el análisis del entorno y las estrategias, todas estas dimensiones no constituyen variables relevantes para explicar la heterogeneidad empresarial y las formas de decidir en las organizaciones. Sin embargo, aspectos relacionados a la organización interna, comunicación formal y tácita, utilización de soportes de información humanos y tecnológicos están directamente relacionados al estilo de decisión en las empresas. Estructuras formalizadas con alto manejo de información y racionalidad en la toma de decisiones tienden a pensar estratégicamente y con un horizonte temporal más prolongado que aquellas que funcionan bajo mandos personalizados y con menor estructura de soporte. Estas relaciones reafirman la importancia de la acumulación de recursos y capacidades en las Pymes a fin de general ventajas competitivas sostenible a largo plazo.

Reflexiones finales

El artículo que hemos desarrollado ha propuesto indagar la heterogeneidad de las Pymes desde las características de las decisiones que ellas se adoptan. Si bien existen modelos estandarizados que analizan las decisiones en las grandes empresas, en el caso de las Pymes, este tipo de análisis descontextualizado y genérico es una amenaza para comprender su funcionamiento y características. En el caso de las Pymes, decidir implica enlazar procedimientos complejos que involucran como actor fundamental al empresario y su estilo de mando, a la organización y sus procedimientos internos formales e informales y estructuras de soporte adecuadas y adaptadas a las necesidades propias de la empresa. Conocer las particularidades que diferencian unas empresas de otras permite acercar el conocimiento académico a la realidad de las empresas. Cuestión más que necesaria si se tienen en cuenta las profundas transformaciones en el entorno que han alterado profundamente las fuentes de generación de ventajas competitivas. Ante estas condiciones dinámicas las empresas y sus directivos se ven forzados a replantear su lógica de inserción en los mercados y a encarar profundos procesos de cambio que generen las adaptaciones requeridas tanto en su lógica de funcionamiento interno como en la adopción de decisiones oportunas y acertadas. En este sentido, dos líneas de investigación son sugeridas de acuerdo a los resultados preliminares hallados. En primer lugar sería interesante profundizar en la relación entre los perfiles decisorios en las Pymes y la gestión del conocimiento, para observar cómo incide esta relación en desempeño interno de la organización y en el diseño de estrategias competitivas implementadas en los mercados. Y en segundo lugar, analizar cómo las decisiones empresariales facilitan el desarrollo de activos intangibles y tangibles que potencien las capacidades en las Pymes, generalmente dotadas de menores recursos financieros para la adopción de tecnología pero que puede mejorar el manejo de recursos humanos y de información cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones.

Bibliografía

- Brouthers, K., Andriessen, F. y Nicolaes, I. (1998) "Driving blind: Strategic decision-making in small companies", *Long Range Planning*, Vol. 31, núm 1, p. 130-138.
- Chaston, I. (2009) "Entrepreneurs, Intuition and Small- Business Performance", *Journal of CENTRUM Cathedral*, núm 2, p. 37-46.
- Cragg, P. y Mills, A. (2011) "IT support for business processes in SMEs", *Business Process Management Journal*, Vol. 17, núm 5, p. 697-710.
- Desouza, K. y Awazu, Y. (2006) "Knowledge management at SMEs: five peculiarities", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, núm 1, p. 32-43.
- Druker, P. F. (2002) "La Decisión eficaz, La Toma de Decisiones", *Harvard Business Review*, p. 1-22.
- Gibcus, P.; Vermeulen, P. y Jong, J (2004) "Strategic Decision-Making in Small Firms: Towards a Typology of Entrepreneurial Decision-Makers", *SCALES-paper N200416*, Zoetermeer, p. 1-25.
- Gilmore, A. and Carson, D. (2000) "The demonstration of a methodology for assessing SME decision making", *Journal of Research in Marketing*, Vol. 2, núm 2, p. 108-124.
- Hart, S. L. (1992) "An integrative framework for strategy-making processes", *Academy of Management Review*, núm 17, p. 327-51.
- Huffman, W. (1974) "Decision Making: The Role of Education", *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 56, núm 1, p. 85-97.
- Kenkle, K. (1996) *Women and Leadership: A contextual Perspective*, Springer, Nueva York.
- Laroche, H. (1995) "From decision to action in organizations: decision-making as social Representation", *Organization Science*, núm 6, p. 62-75.
- Lima, E. y Filion, L. J. (2011) "Organizational Learning in SMEs' Strategic Management: A Descriptive and Systemic Approach", Working paper 2011-06, http://expertise.hec.ca/chair_entrepreneurship/category/publications/working-papers/
- Johnson M (1990) "Age differences in decision making: A process methodology for examining strategic information processing". *Journal Gerontol*, núm 45, p.75-78.
- Mintzberg, H. y Waters, J. A. (1990) "Does decision get in the way?", *Organization Studies*, núm 11, p. 1-6.
- Nutt, P. C. (1993) "The formulation processes and tactics used in organizational decision-making", *Organization Science*, núm 4, p. 226-51.
- Sanz, M.L.; Sanz M. T. y Cardelle, M. (2007) "Factors that affect decision making: gender and age differences", *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, núm 3, p.381-391.
- Schoemaker, P. J. H. (1993) "Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioral Views, *Journal of Management Studies*, Vol. 30, núm 1, p. 107-129.
- Schwenk, C. R. (1995) "Strategic decision making", *Journal of Management*, núm 21, p. 471-494.
- Simon, H. A. (1957), *Administrative Behavior*, Free Press, New York.