

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>

**GLOBAL CONFERENCE ON
BUSINESS AND FINANCE
PROCEEDINGS**

**VOLUME 8, NUMBER 1
2013**

**ISSN 2168-0612 FLASH
DRIVE**

ISSN 1941-9589 ONLINE

The Institute for Business and Finance Research

*Las Vegas, Nevada
January 2-5, 2013*

Global
IBFR

TheIBFR.ORG

EMPRESARIOS PYMES A TRAVÉS DE SUS NARRACIONES: ESTILOS PROPIOS Y ESPECIFICIDADES

Natacha Gentile, Universidad Nacional de Mar del Plata

Fabiola Baltar, Universidad Nacional de Mar del Plata

RESUMEN

El propósito de este trabajo es identificar y caracterizar perfiles de empresarios PYMES utilizando el enfoque de las narraciones y obteniendo información a través de entrevistas en profundidad. Lo que se busca con esto es comprender las especificidades del proceso de toma de decisiones de este tipo de empresarios, de manera de entender qué factores influyen en su estilo de decisión y cómo inciden estos modelos decisorios en el desempeño de la organización y en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. Se espera que los resultados del trabajo resulten de utilidad para el diseño de políticas de fomento al desarrollo empresarial y para el sector de la Pequeña y Mediana Empresa, teniendo en cuenta rasgos personalísimos de quienes las conducen.

PALABRAS CLAVES: empresarios pymes – narraciones – decisiones estratégicas

SME ENTREPRENEURS THROUGH STORIES: THEIR OWN IDIOSYNCRATIC STYLES

ABSTRACT

The purpose of this paper is to identify and characterize entrepreneurs' profiles in SMEs using narratives and information obtained through interviews. The aim of the study is to understand the specificities of the decision making process in this type of business. We tend to identify which factors influence their decision style and how these models affect firm's performance and the development of sustainable competitive advantages in the long term. We expect to generate useful results for the design of policies to promote SMEs, taking account of the personal traits of those who lead them.

JEL: M10 – M20

KEYWORDS: SME entrepreneurs - stories - strategic decisions

INTRODUCCIÓN

Desde hace varios años ya no se discute ni en nuestro país ni el resto de los países de la región el rol estratégico que pueden cumplir las empresas pymes -Pequeñas y Medianas Empresas- tanto como generadores de empleo a partir de la actividad que desarrollan, como promotoras de procesos económicos-productivos complejos, asociados entre otras cosas a la reindustrialización local y a la mayor integración productiva regional. Este protagonismo no resulta menor, en el sentido de que a través del mismo no solo importantes colectivos sociales que no logran insertarse en unidades productivas mayores, pueden acceder a los ingresos necesarios para su supervivencia material, sino porque en lo fundamental, el mismo [el protagonismo de las pymes] bien puede encausarse hacia una contribución no menor en términos de diversificación productiva de la región que podría derivar en aumentos de competitividad de la economía. Aumentos nada despreciables en el capitalismo ultra-competitivo, global, interconectado e

informativa en que vivimos, lo que además podría derivar en inserciones laborales de mayor calidad en oposición a la proliferación de empleos precarios -en conjunto de las economías- de las últimas décadas.

Sin embargo entre este rol genérico e ideal que podrían o deberían asumir las pymes y el rol que efectivamente están llevando adelante en los espacios locales, existe una brecha. Brecha que muchas veces aparece difusa al no diferenciar afirmaciones normativas del tipo “*qué deberían ser las pymes*” versus positivas vinculadas a afirmaciones tales como: “*que son realmente en la práctica este tipo de empresas*” y en lo fundamental, al no centrar los diagnósticos preliminares al diseño de políticas en reconocer las especificidades y complejidades que atraviesan, no ya la abstracción que significa una unidad productiva, sino las involucradas en el ser, sentir y actuar de quien las conduce: el empresario pyme, artífice, promotor y hacedor de un engranaje al que llamamos empresa.

Bajo este marco y adhiriendo a la idea de que la política pública bien planificada no solo debe reconocer y considerar el desempeño de las empresas pymes en la práctica, sino en lo fundamental debe pensarse en clave de reconocer al empresario en tanto decisor de la empresa, como un sujeto social cargado de subjetividades y condicionado además por un contexto económico, social, político y cultural que lo atraviesa y circunda, el propósito de este trabajo es contribuir a identificar y caracterizar perfiles de empresarios pymes utilizando el enfoque de las narraciones y obteniendo información a través de entrevistas en profundidad, a fin de comenzar a comprender las especificidades del proceso de toma de decisiones de este tipo de empresarios, de manera de entender qué factores influyen en su estilo de decisión y cómo inciden estos modelos decisorios en el desempeño de la organización y en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Así, a través de este procedimiento se espera una aproximación diferente a la comprensión del fenómeno de los empresarios pymes y las empresas pymes, al incursionar en el mismo no ya a través de caracterizaciones de las empresas, sino a través de interpretar y empezar a comprender quiénes son sus decisores, esto es, quiénes son los que en última instancia crean, gestionan y le dan vida a este tipo de empresas. De esta manera es que esperamos que los resultados del trabajo resulten de utilidad para repensar el diseño de políticas de fomento al desarrollo empresarial a nivel local y para el sector de la Pequeña y Mediana Empresa, teniendo en cuenta rasgos personalísimos de quienes las conducen.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Toma De Decisiones En Empresas Pymes: Revisión Teórica

Sostener escenarios competitivos requiere competencias que faciliten la toma de decisiones adecuadas para enfrentar incertidumbres y generar desafíos. Es por ello que en el ámbito de la dirección estratégica cada vez más se destaca la importancia de las decisiones empresariales como elementos claves para el desarrollo competitivo de las empresas (Druker, 2002; Mintzberg y Waters, 1990). En este marco, entendemos que una decisión estratégica tiene que ver con “la elección intencional o respuesta programada acerca de asuntos que materialmente afectan las perspectivas de supervivencia, bienestar y naturaleza de las organizaciones” (Schoemaker, 1993: 107).

En línea con esto la literatura que aborda la conceptualización del proceso de decisión plantea la existencia de tres enfoques tradicionales en torno al tema: el racional, el accional y el interpretativo. Así a través del *enfoque racional* se interpreta que las decisiones empresariales son intencionalmente ejecutadas y son la base de la estrategia organizacional, más allá de lo cual también se acepta la existencia de una racionalidad limitada en los agentes decisores (Simon, 1957), a la vez que se señala como principal crítica a esta escuela, que termina atribuyendo una relación directa entre racionalidad en la toma de decisiones y acción. Esto último, es abiertamente criticado desde el *enfoque orientado a la acción*, enfoque que considera que las acciones estratégicas no necesariamente responden a elecciones racionales. Así, autores

como Mintzberg y 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.

En línea con lo anterior, es importante destacar que tampoco el enfoque orientado a la acción reconoce que cada decisión tiene implícita una intención, una búsqueda y una percepción subjetiva de la realidad, cosa que sí aparece considerado en el tercer enfoque utilizado para comprender el proceso de decisión, que es el *enfoque interpretativo* (Laroche, 1995). Esta última perspectiva, sí considera que las decisiones deben ser entendidas como representaciones sociales que reproducen estructuras cognitivas vinculadas a la imagen de la realidad que poseen sus miembros, las cuales dependen directamente del contexto donde han sido sociabilizados (Giddens, 1991).

Asimismo, y más allá de las diferencias que pueden encontrarse entre los enfoques antes paneados, destacamos una crítica general hecha a las tres perspectivas, y es que en todos los casos la literatura que las contiene ha centrado la discusión en el análisis de las decisiones adoptadas dentro de grandes empresas y/corporaciones [particularmente de países desarrollados], dirigidas la mayoría de las veces por gerentes profesionales. Esta cuestión, sin dudas ignora peculiaridades que se presentan en las empresas pequeñas y medianas dirigidas por emprendedores (Gibcus et al. 2004; Papadakis et al., 1998; Brouthers, 1998; Beattie, 1999; Gilmore y Carson, 2000) e ignora también una cuestión no menor en nuestra opinión: las derivaciones y connotaciones que suponen para una empresa estar anclada en países periféricos con proyectos políticos-estratégicos particulares. La realidad es otra.

En línea con esto, destacamos el planteo que realiza Gibcus (2004) quien sostiene que estas teorías pensadas y generadas para grandes empresas [de países centrales] pueden reflejar erróneamente la realidad de las Pymes [locales] en el sentido que: 1) las Pymes tienden a tomar decisiones menos racionales; 2) las pymes enfrentan entornos más hostiles e inciertos, y 3) los empresarios de las Pymes suelen tener características particulares que influyen en el proceso de decisión que los diferencian de los gerentes profesionales. Así, conocer estas particularidades facilita la discusión en torno a cómo [potenciar un empresario pyme, y cómo] diseñar una “empresa inteligente” (Quinn, 1992) capaz de generar información en tiempo real y estructuras de soporte para la eficiencia en la toma de decisiones.

De ahí que, perfilar las características de quien decide dentro de la empresa, cómo elabora su estrategia y el tipo de decisiones que adopta sigue siendo un aspecto fundamental para el diseño de estas estructuras de soporte, procurando maximizar el rendimiento de la empresa tanto en su configuración interna como en el entorno competitivo que enfrenta. En cuanto a los atributos del decisor y como primera aproximación a los mismos, destacamos la importancia de reconocer variables demográficas y variables actitudinales. Respecto a las variables demográficas, distintos estudios han analizado los atributos sociodemográficos integrándolos a la denominada perspectiva teórica de “mandos superiores” (Hambrick y Manson, 1984). Desde esta teoría, los decisores, basan sus elecciones en sus experiencias idiosincráticas, valores y disposición que están directamente relacionadas con características sociodemográficas como, por ejemplo, el género (Klenke, 1996; Powell y Ansic, 1997), la edad (Okun, 1976; Johnson, 1990) el nivel educativo o la trayectoria profesional (Huffman, 1974).

Respecto a las variables actitudinales, adoptamos el análisis propuesto por Gibcus et al (2004) que, basado en la literatura, establece que para elaborar una taxonomía de decisores en las Pymes es necesario utilizar y/o considerar las siguientes dimensiones: 1) la frecuencia decisoria; 2) el grado de independencia en la toma de decisiones; 3) el grado de autoconfianza (Levander y Raccuia, 2001); 4) la ambición y motivación; 5) la estrategia de búsqueda de información; 6) las alternativas evaluadas antes de tomar la decisión (Brouthers et al. 1998); 7) la propensión al riesgo (Knight, 1921); 8) la presencia de problemas o cuellos de botella en el proceso decisorio (Gibcus y van Hoesel, 2004), y 9) la situación económica (Dess et al. 1997). Finalmente y para comenzar a cerrar esta parte de revisión teórica y empírica, queremos destacar que, tanto los atributos que definen al sujeto decisor como al modelo de decisión que sustenta la

organización inciden directamente en el desempeño y estrategias que definen la trayectoria de la empresa. Las profundas transformaciones en el entorno de las empresas han alterado profundamente las fuentes de generación de ventajas competitivas y ante las nuevas demandas los empresarios y por ende sus empresas se verán forzadas a replantear su lógica de inserción en los mercados y a encarar profundos procesos de cambio que generen las necesarias transformaciones en su lógica de funcionamiento interno y en la manera en que toman sus decisiones. De esta realidad, deben tomar nota las políticas públicas.

METODOLOGÍA

Para este trabajo hemos utilizado el enfoque narrativo en virtud de nuestro interés por acercarnos, a través del relato de las decisiones empresarias, a la comprensión de las especificidades y complejidades que atraviesan el ser, sentir y actuar de quien las conduce: el empresario pyme. A su vez en el trabajo se decidió utilizar la técnica de la entrevista en profundidad, por cuanto el uso de la misma permitió obtener información intensiva, holística, contextualizada y personal sobre cómo se toman decisiones y cómo se actúa en este tipo de empresas. Las personas entrevistadas fueron en total 10, todas ellas a cargo de pequeñas y medianas empresas dedicadas a diferentes actividades representativas de la estructura productiva del partido de Gral. Pueyrredon - Argentina, una localidad de algo más de 500.000 habitantes, tal como se detalla a continuación:

- 1: elaboración y venta de productos alimenticios.
- 2: distribuidora de materiales eléctricos y telecomunicaciones.
- 3: de servicios gastronómicos y de restauración.
- 4: de servicio de planificación y organización de eventos.
- 5: servicios de esparcimiento y recreación.
- 6: venta de libros y servicios afines.
- 7: fabricación, distribución y venta de diluyentes.
- 8: servicios de publicidad.
- 9: producción agropecuaria.
- 10: servicios inmobiliaria.

La selección de la muestra tuvo en cuenta la heterogeneidad de casos (sectores, perfiles empresariales y género). Asimismo, el tamaño de la muestra quedó determinado a partir de la saturación teórica de las categorías. En cuanto al análisis de los resultados una vez realizadas las transcripciones de las entrevistas (todas fueron grabadas) procedimos a leer en insistidas oportunidades las mismas buscando identificar aspectos diferenciales y semejantes que permitieran reagrupar relatos con alguna lógica analítica que surgiera de lo manifestado por los entrevistados. En lo que sigue proponemos recuperar palabras, dichos y sentires expresados por diferentes empresarios pymes y que son los que se presentan comillados y en bastardilla.

RESULTADOS

Perfiles Decisorios Y Decisiones Estratégicas

A partir del análisis de la información obtenida en las entrevistas en profundidad pudimos corroborar luego de una lectura interpretativa detallada la existencia de siluetas decisorias heterogéneas y en particular pudimos identificar dos perfiles claramente contrapuestos entre los empresarios PYMES que decidimos caracterizar y presentar de manera explícita a continuación: el “Empresario que piensa y actúa estratégicamente” -EE- y el “Empresario que decide y actúa anclado en el corto plazo” -ECP-. Así y en líneas generales podemos decir que:

El primero de estos empresarios -el EE- se caracteriza por un perfil decisorio que combina racionalidad y “olfato” en las decisiones con un claro sentido profesional de dirección integral del negocio, destacándose de manera categórica en su propio decir la importancia de la toma de decisiones orientada hacia resultados estratégicos, sobre la base de reconocer de manera pormenorizada los múltiples factores internos y externos que condicionan el conjunto de decisiones empresarias, tanto como sus entretrejos y nudos críticos que son interpretadas [por el empresario y su equipo de apoyo que a veces son profesionales u operarios con experiencia en diferentes áreas] como cuestiones que deben ser resueltas en favor de objetivos estratégicos de largo plazo.

En tanto que el segundo tipo de empresario o segunda categorización, -el ECP- da cuenta de un empresariado cuyo perfil decisorio se erige de manera casi opuesta al anterior en el sentido que quienes se cobijan bajo este rótulo son empresarios que plantean que el accionar de la empresa y en consecuencia las decisiones que ellos toman son más bien menos elaboradas, instantáneas y de corto plazo y se hayan fuertemente influenciadas por lo que la experiencia propia del empresario junto a lo que a veces aportan los empleados, más lo que a dice el cliente y lo que es la competencia, sin evidenciar casi en ningún caso, un conocimiento que explicita un cabal conocimiento de rasgos concretos de los mismos, desconociendo u omitiendo de manera notoria otros elementos internos y externos que condicionan el negocio y las decisiones. En lo que sigue caracterizamos utilizando el enfoque de la narrativa ambos perfiles.

Empresarios Que Piensan Y Actúan Estratégicamente

Los empresarios que agrupamos bajo este rótulo son empresarios que piensan y actúan estratégicamente en el sentido que, para ellos, decidir tiene que ver de manera directa con *“orientar todo el accionar de la empresa hacia un objetivo estratégico”*. Así, reconocen de manera explícita que el desempeño de la empresa depende de una adecuada secuencia *“de decisiones estratégicas”*. En tal sentido, hablamos de empresarios que diferencian claramente las decisiones operativas de las decisiones estratégica y que valoran la buena decisión a partir de una visión integral de los impactos de la misma:

“Me parece que una buena decisión es una decisión donde uno alcanza el objetivo fijado y a su vez no genera un ruido en el entorno, o sea no genere un ruido negativo con mis clientes, ni con mis proveedores ni con mi personal, me parece que incluso puede uno potenciarlo y mejor la relación con ellos tomando una buena decisión” *“me doy cuenta si la decisión que tomo es buena y mala, es midiéndola, básicamente es eso la repercusión que generó, el comentario de la gente que tenemos relacionada dentro de la empresa, los mandos medios, el directorio.”* En línea con esto, las decisiones de peso que toman estos empresarios las toman considerando información calificada y buscan minimizar el margen de error o incertidumbre: *“las decisiones importantes donde la consecuencia de esa decisión tiene un efecto importante dentro de la empresa uno lo que tiene que evaluar es la información con la que cuenta y en el caso de que la información sea escueta uno se demora hasta conseguir la mayor cantidad de datos posibles para elaborar una decisión correcta. Uno trata de tomar una decisión con certeza básicamente y no con riesgo o incertidumbre”* *“uno cuando toma una decisión sabe que hay un porcentaje de error y trata de minimizarlo lo más posible.”* Y para reducir la incertidumbre es que se apoyan en información que pueden obtener de referentes que trabajan en la misma empresa.

En línea con esto, hay una valoración por la participación de empleados en determinado tipo de decisiones y si bien hay una impronta y manejo personal en las mismas se reconoce que cuando es necesario se delegan: *“A mí me parece, que es muy importante tomar las decisiones con ellos, depende también las decisiones que hay que tomar, yo soy de la idea que hay que hacerlos participe de la mayoría de las decisiones, para que lo sientan como algo propio y lo puedan defender.”* Dado que se entiende que de esa manera se encausa mejor la acción y en consecuencia el logro de los objetivos empresarios: *“Si vos tomas una decisión solo y no los participas, después ellos sin querer o a veces queriendo te lo pueden boicotear, en cambio si uno la presenta, ve los distintos pensamientos, las distintas ópticas de cada uno y*

llega a un consenso, que le sirva a la empresa, siempre la prioridad es el beneficio de la empresa. Me parece que esta bueno porque cada uno lo tiene como propio y también lo defiende dentro de la empresa.” Así, hablamos de empresarios que ante la emergencia de una determinada problemática actúa indagando en quienes ellos reconocen que tienen más y mejor información en las diferentes áreas de la empresa: “para nosotros es muy importante apoyarnos en las distintas áreas en la toma de decisiones.

Un ejemplo de eso es que hoy la empresa esta dividida en 3 divisiones especializas. Esto quiere decir que cada división tiene gente idónea capacitada en su área” que es la que brinda información específica en caso de presentarse problemas. A la vez también reconocen que para algunas decisiones recurren al asesoramiento externo, muchas veces asesoramiento profesional específico asociado a nudos críticos que se identifican en las diferentes áreas de la empresa: “Es muy importante [el asesoramiento externo] porque obviamente uno no sabe de todo y hay personas que se dedican, que estudian y que están buscando siempre cuáles son las alternativas, las variables y las nuevas tendencias de mercado, las nuevas herramientas que hay disponible. Uno tiene que relacionarse con esos profesionales para que a uno lo orienten y bueno ellos conocen cuáles son las mejores prácticas, nosotros no nos podemos poner a invertir tiempo y un montón de trabajo en algo que no sabemos”.

Se percibe en ellos un conocimiento del contexto de la empresa elevado y preciso, y que se nutre además de múltiples fuentes. Llama la atención también que este tipo de empresarios mantienen y sostienen una relación estrecha con cámaras empresarias dado que entienden que la información que de allí se recibe es clave para contribuir a entender el mercado y hacer previsiones: “Para nosotros es clave estar relacionados con estas entidades [cámaras], para saber cuáles son las decisiones que se están tomando (...) [en el sector en general] para ver cómo esas decisiones van a repercutir en nuestro día a día nuestro trabajo y las ventas.” En línea con lo anterior es que puede aseverarse que “siempre” buscan información para pensar y resolver un problema y además sus decisiones se basan en información integral de áreas internas y/o referentes de la empresa y/o se recaba externamente. A la vez, también propician vínculos con otras empresas del sector para obtener información y también beneficios: “Mirá nosotros a la hora de tomar decisiones, nos ha venido muy bien integrar un grupo empresario. (...) nos hemos unido y uno de los temas que se empezó a ver era que todos le comprábamos a los mismos proveedores y podíamos llegar a utilizar nuestro poder de compra de manera unificada y para poder acceder en el mercado a descuentos diferenciales, lo que se llama pool de compras.”

Finalmente en relación a las decisiones por áreas de la empresa, los empresarios que piensan y actúan estratégicamente trasladan las cualidades y rasgos anteriores a las diferentes áreas. Así por ejemplo, las decisiones del área comercial se plantean a fin de diferenciar a los clientes, además de pensarse e implementarse diferentes tipos de estrategias y medios para llegar al cliente. Las decisiones de área financiera llevan implícita una preocupación particular y un conocimiento explícito acerca de los riesgos financieros que deben minimizarse y esto se deriva de asociar la política de proveedores con políticas de clientes. Del mismo modo las decisiones del área recursos humanos conllevan exigencias técnicas para tomar personal a la vez que se llevan adelante capacitaciones permanentes al personal, valorándose a partir del impacto se cree generan en la empresa. Finalmente, del discurso de estos empresarios se desprende la vital importancia dada a tener empleados motivados y que defiendan la empresa, dado que se interpreta que eso repercute en el desempeño de la misma. Por último en cuanto a las decisiones en el área de producción también se piensan y ejecutan considerando múltiples determinantes sobre la base de “implementar políticas para reducir stocks y hacer eficientes los pedidos”

Empresarios Que Deciden Y Actúan Anclados En El Corto Plazo

En oposición directa al empresario antes descripto, encontramos la figura del empresario que decide y actúa sin una perspectiva ni de futuro ni mucho menos estratégicamente, dado que se halla anclado en el corto plazo y en una visión carente de complejidad de su negocio. Para este perfil alternativo de

empresario, decidir tiene que ver con una cuestión diaria en el sentido que: *“las cosas funcionen todos los días”* Reconociéndose que el desempeño de la empresa depende *“de las decisiones que se toman en el día a día”*. En línea con esto, se trata de empresarios que no piensan a largo plazo *“En realidad hoy en día lo que puedes hacer es trabajar y ver que es lo que puede llegar a pasar mes a mes, pero no a largo plazo”* y que además no diferencian las decisiones operativas de las decisiones estratégicas, sino que la diferenciación de las decisiones la hacen por otras cuestiones tales como áreas o épocas del año:

“hay diferentes decisiones....sobre recursos humanos o aspectos laborales, financieras” “todos los días uno toma decisiones distintas, depende del día, de la época del mes, hay un montón de factores”. Asociado a lo anterior, se plantea que las decisiones de peso que toman estos empresarios las toman con información limitada, vinculada a pareceres propios y a la opinión de algún empleado: *“Por lo general cuestiones de tiempo o respuestas rápidas es en base a lo que yo sé, digamos.”* Evaluándose las buenas decisiones por el menor tiempo que llevan: *“Y lo mejor sería tomar la mejor decisión en el menor tiempo posible pero todos sabemos que tomar una buena decisión implica de una buena evaluación y tiempo. Lo ideal sería tener la experiencia necesaria para poder responder rápido frente a situaciones.”*

Lo anterior implica hablar y pensar en empresarios que ante la emergencia de una determinada problemática actúa motivado por la rapidez *“Por lo general ahí trato de tomar la decisión lo más rápido posible”* y en base a la intuición personal o su propia experiencia, lo que implica resolver problemas *“basado en lo que me parece y en lo que sé hacer”* *“En realidad sí, me baso mucho en la información que tengo yo y en la experiencias, quizás no sea un buen punto de partida, a veces tendría que consultar más”*. A la vez que reconocen que el asesoramiento externo al que recurren es limitado: *“solo del Contador de la empresa”* o bien plantean la información que se recibe de proveedores *“Bueno los proveedores que te dan información de productos nuevos, de costos nuevos”* resultando también que, fuera de esto no consideran como posibilidad ningún otro tipo de asesoramiento profesional dado que se cree que eso sería factible para negocios más grandes: *“En este momento no [contamos con otro asesoramiento externo más que el Contador], yo sé que necesitamos de ese asesoramiento pero creo que en este momento todavía no llegamos a esa etapa de abrirnos hacia lo que es el mercado más amplio”* *“profesionales como el contador que trabaja con nosotros, él nos da información de cosas nuevas que pasan o aumentos o impuestos nuevos y esas cosas.”*

Se percibe en ellos un conocimiento del contexto de la empresa limitado y con ciertas vaguedades: se menciona como cuestiones negativas para el desarrollo del negocio generalidades vinculadas con la falta de previsibilidad política, económica y social sin poder hacer precisiones más concretas al respecto y sin poder precisar condicionantes más directos a la operatoria del negocio. A diferencia del perfil anterior, aquí no hay ningún tipo de relación con cámaras empresarias si tampoco ningún tipo de integración ni vertical ni horizontal con otras empresas. En línea con lo planteado es que puede aseverarse que *“nunca”* buscan información para pensar y resolver un problema, y además sus decisiones son personales y no se delegan: *“En general todas corren por mi cuenta, al ser poco personal creo no tener necesidad de delegar, pero en caso de ausencias mías o lo que sea, confío (...) [en algunos empleados] y sería el primero al que recurriría.”* A la vez para tomar cierto tipo de decisiones se basan en información limitada vinculada a pareceres propios y a la opinión de algún empleado, destacándose una combinación de informalidad en el manejo y confianza por ser pocos: *“Y nosotros nos manejamos bastante informalmente, creemos que hay una confianza alta al ser pocos nos conocemos, y creo que hay un apoyo buen de parte de todos para que la empresa prospera porque nos va a beneficiar a todos.”*

Finalmente en relación a las decisiones por áreas se destaca que las mismas son entendidas por este tipo de empresario de manera simplificada: las decisiones del área comercial se asocian a *“la aparición de un nuevo producto, que se prueba, a ver si gusta a otras personas”*. No haciendo ningún tipo de referencia a estrategias comerciales ni reconociéndose medios para llegar al cliente al que solo se lo escucha cuando va al negocio. A su vez, las decisiones del área financiera se refieren a conseguir información sobre

préstamos sin poder darse mayores precisiones sobre el destino concreto que podría darse a los mismos. En relación al área de recursos humanos no hay políticas explícitas de búsqueda ni de formación y solo se pretende que el personal esté bien presentable y cumpla bien con su trabajo: “*Se busca gente que tenga buena atención y modales*”. Finalmente con relación al área de producción se comenta que las decisiones son de tipo informal “*por prueba y error*”, a la vez que se realizan consultas a otros empleados en algunas situaciones que “*si funciona bárbaro y si no, no*”.

CONCLUSIONES

El desarrollo antes expuesto apunta en lo fundamental a fomentar un acercamiento al empresario PYME, a partir de reconocer a través de su propio relato, lo que son ciertas especificidades personales a la hora de tomar decisiones: cómo piensa, cómo siente, cómo opina acerca de las decisiones que toma en su empresa, lo que implica reconocerlos tanto en su integridad y extensión como en sus limitaciones más expresas. A su vez, en el caso particular de los perfiles antes descritos si bien reconocemos que representan dos extremos de un espectro con matices, también creemos que su particular consideración contribuye a interpretar de manera más acabada parte de las heterogeneidades propias del empresariado que conduce las pequeñas y medianas empresas, y en lo fundamental, dan elementos sustantivos a la hora de pensar en el diseño de políticas para empresarios PYMES en el sentido que, no todos los empresarios PYME y por ende sus empresas están en condiciones de contribuir a la mayor competitividad de la economía, pero sí todos ellos de una u otra forma, son fuente de ingresos para sus dueños y son claves en la generación de puestos de trabajo para terceros. De esta manera y para cerrar, en el mundo interconectado, global e hiper-competitivo que vivimos, es necesario potenciar ambos tipos de empresarios, ya sea que se piense en la competitividad del país, ya sea que se piense en el bienestar individual de las personas que trabajan en estas empresas. Aludir a estas diferencias es un primer paso, en un camino de sinceramiento hacia lo que es y representa el sector, que en última instancia nos va a beneficiar a todos.

BIBLIOGRAFÍA

Beattie, R. (1999), *The creative entrepreneur: a study of the entrepreneur's creative processes*, www.babson.edu/entrep/fer/papers99/III/III_B

Brouthers, K., Andriessen, F. y Nicolaes, I. (1998) “Driving blind: Strategic decision-making in small companies,” *Long Range Planning*, vol. 31(1), p. 130-138.

Dess, G.; Lumpkin, G. y Covin, J. (1997), “Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models”, *Strategic Management Journal*, 18 (9): 677-695.

Druker, P. F. (2002) “La Decisión eficaz, La Toma de Decisiones”, *Harvard Business Review*, p. 1-22.

Gibcus, P. y Van Hoesel, P. (2004), *Transforming an idea into a strategic decision in SMEs*, Zoetermeer: EIM

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.

Giddens, A. (1991), *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity.

Gilmore, A. and Carson, D. (2000) "The demonstration of a methodology for assessing SME decision making," *Journal of Research in Marketing*, vol. 2(2), p. 108-124.

Hambrick, D. C. y Mason, P. A. (1984), "Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.

Huffman, W. (1974) "Decision Making: The Role of Education", *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 56, núm 1, p. 85-97.

Johnson M (1990) "Age differences in decision making: A process methodology for examining strategic information processing". *Journal Gerontol*, 45:75-78.

Kenkle, k. (1996), *Women and Leadership: A contextual Perspective*, New York: Springer.

Knight, F. (1921), *Risk, uncertainty and profit*, Boston: Houghton Mifflin.

Levander, A. y Raccuia, I. (2001), *Entrepreneurial profiling. A cognitive approach to entrepreneurship*. Stockholm: Stockholm business school.

Mintzberg, H. y Waters, J. A. (1990), "Does decision get in the way?", *Organization Studies*, 11:1-6.

Okun M. A. (1976), "Adult age and cautiousness in decision: A review of the literature", *Human Development*, 19:220-233.

Papadakis, V., Lioukas, S. y Chambers, D. (1998) "Strategic decision-making processes: the role of management and context," *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 115-147.

Powell, M. y Ansic, D. (1997), "Gender differences in risk behavior in financial decision making: an experimental analysis", *Journal of Economic Psychology*, 18(6):605-628.

Quinn, J. B. (1992) *The Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, Free Press, Nueva York.

Schoemaker, P. J. H. (1993) "Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioral Views, *Journal of Management Studies*, Vol. 30, núm 1, p. 107-129.

Simon, H. A. (1957), *Administrative Behavior*, Free Press, New York.