

LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CONDICIONANTE EN DECISIONES ESTRATÉGICAS

CASOS DE EMPRENDIMIENTOS EN LA CIUDAD DE MAR DEL PLATA, ARGENTINA

RESUMEN

Diversos autores analizan y caracterizan la cultura de las organizaciones así como numerosa bibliografía e investigaciones desarrollan el proceso de toma de decisiones. Con una mirada integradora de la cultura como condicionante de la conducta del tomador de decisiones este documento presenta una propuesta de trabajo que utilizará un enfoque que resulta novedoso por ser cualitativo, cuya técnicas de recolección de datos se basan en entrevistas semi estructuradas. Se espera que los resultados contribuyan al reconocimiento de los condicionantes de la cultura organizacional que influyen en la conducta del tomador de decisiones, permitiendo fortalecer los condicionantes considerados positivos, mejorando los resultados del proceso de implementación de las decisiones y fomentar, así, el desarrollo organizacional potenciando las capacidades de los tomadores de decisiones y mejorando su evolución dentro de la organización.

PALABRAS CLAVE: *Decisiones, emprendimientos, cultura, condicionantes*

Luciana Barilaro

lucianabarilaro@hotmail.com

Profesora adjunta de
Funciones organizacionales
y de Creación de empresas
en la Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales de la
Universidad Nacional de Mar
del Plata, Argentina

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

La cultura de las organizaciones ha sido un tema analizado y caracterizado por numerosos autores con diversas definiciones y conceptos, pero escasamente relacionada con los emprendimientos nacientes. También el proceso de toma de decisiones es objeto de estudio de numerosos autores e investigaciones.

Según Pavesi (1991), las decisiones estratégicas son aquellas caracterizadas por un bajo nivel de estructuración (no están predefinidas) y que involucran cuestiones que comprometen el éxito en el largo plazo. Se espera que

los impactos de estas decisiones afecten sustancialmente los resultados de la gestión de los emprendimientos. Debido a la importancia de las decisiones estratégicas, porque tienen gran trascendencia a largo plazo, involucran gran cantidad de recursos y definen objetivos y lineamientos, cuyo impacto (positivo o negativo) generarán en los resultados de la gestión de los emprendimientos es que se presenta como punto central en la disciplina de la Administración, conocer la dinámica compleja del proceso de toma de decisiones para poder diseñar posteriormente intervenciones efectivas para la mejora de la gestión de dichos emprendimientos. Si podemos detectar cuales son ►►

► los condicionantes culturales que afectan positivamente la toma de decisiones estratégicas en los emprendimientos podremos mejorar las aptitudes de los tomadores de decisiones de los emprendimientos.

Se espera que los resultados contribuyan al reconocimiento de los condicionantes que influyen en la conducta del tomador de decisiones, permitiendo fortalecer los condicionantes considerados positivos, mejorando los resultados del proceso de implementación de las decisiones y fomentar, así, el desarrollo organizacional potenciando las capacidades de los tomadores de decisiones y mejorando su evolución dentro de los emprendimientos.

FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

El proceso decisorio y las decisiones estratégicas

Respecto del concepto general del proceso decisorio, el argentino Pedro Pavesi, plantea que decidir es “realizar un proceso mental, deliberado, voluntario, sistemático, a través del ejercicio del raciocinio, con la finalidad de elegir un curso de acción, entre un conjunto de cursos de acción alternativos” (Pavesi, 1991).

Uno de los máximos exponentes en el tema del proceso de decisión es Herbert Simon, ganador del Nobel en Economía en 1978 por la contribución de su trabajo para la racionalización del proceso decisorio en las organizaciones. El proceso decisorio se inicia con la percepción por parte del sujeto decisor de que el universo decisorio no adoptará un comportamiento que considera deseable (oportunidad) fijando un conjunto de objetivos (traducción material del estado-objetivo futuro) (etapa de inteligencia). En una etapa siguiente (etapa de revisión), realiza un esfuerzo intelectual por evocar (limitadamente) un conjunto de alternativas que, según cree, le permitirían alcanzar los objetivos propuestos. Tal evocación incluye una proyección (limitada) de los resultados o consecuencias asociados a cada alternativa. Del conjunto de alternativas percibidas como disponibles, el modelo sugiere que, en la siguiente etapa (etapa de elección) el decisor seleccionará la alternativa preferida de acuerdo a un conjunto de valores. La etapa final (etapa

de revisión), consistirá en una evaluación de las decisiones adoptadas en virtud de la contribución de los resultados obtenidos en asocio a los objetivos decisorios planteados con anticipación (Simon, 1980)

No obstante, y adhiriendo al llamado Enfoque Descriptivo de la decisión (Pavesi, 1991), se considera adecuado incorporar a sus etapas el compromiso con la *acción* (traducción material de la elección). Coherente con lo anterior es el pensamiento de Drucker (2002), quien conceptualiza a la decisión como un proceso compuesto por seis (6) etapas: **1)** Clasificar el problema, **2)** Definir el problema, **3)** Plantear las condiciones que tiene que satisfacer la respuesta al problema, **4)** Decidir sobre lo que es *correcto*, en lugar de sobre lo que es *aceptable*, con objeto de cumplir las condiciones de campo (¿Qué es lo que satisficará totalmente a las condiciones antes de que se consideren los compromisos, adaptaciones y concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable?), **5)** Incluir dentro de la decisión las acciones que hay que llevar a cabo, **6)** Establecer el control (*feedback*) que comprueba la validez y la eficacia de la decisión en relación con el estado actual de los hechos.

Respecto del nivel de estructuración de las decisiones (es decir, si existe o no un modelo previo que guíe el abordaje del problema) Simon(2004) distingue dos tipos extremos que denomina: *decisiones programadas* y *no*

Cuadro 1. Tipos de decisiones

Tipos de Decisión	Técnicas de Decisión	
	Tradicional	Moderna
Programada: Rutina, decisiones repetitivas La organización desarrolla procesos específicos para manejarlas	1. Hábito 2. Rutina administrativa 3. Estructura de la organización	1. Investigación operativa 2. Procesamiento electrónico de datos
No Programada: Decisiones de política novedosas, mal estructuradas, de una sola vez Manejada por procesos generales de solución de problemas	1. Criterio, intuición y creatividad 2. Reglas empíricas 3. Selección y entrenamiento de ejecutivos	Técnicas heurísticas de solución de problemas aplicados a: a- entrenamiento de decididores humanos b- elaboración de programas heurísticos de computación

programadas, pero inmediatamente aclara que son polos opuestos de una serie continua donde se puede encontrar todos los matices a lo largo de la serie. La frecuencia recurrente en que un problema o una determinada situación de decisión se presenta lleva comúnmente a la elaboración de un procedimiento o programa de rutina para resolverlo, generando así una decisión *programada*. Por el contrario, una decisión es *no programada* es aquella que resulte novedosa e inusualmente importante en sí misma. No hay un procedimiento preestablecido, ningún método preciso porque no ha surgido con anterioridad. Esta investigación, por lo tanto, se enfocará exclusivamente en el análisis de decisiones no programadas y con menor nivel de estructuración.

Para poder caracterizar las decisiones no programadas a los fines operacionales de este estudio, se seguirá el enfoque planteado por Simon (20014), quien señala que para distinguir estos tipos de decisiones se utilizan diferentes técnicas para manejarlas y las resume en cuadro 1.

Con el objetivo de complementar el enfoque de Simon, se propone tomar también lo presentado por Pavesi (1991) quien realiza un aporte que clasifica el nivel de estructura de una situación de decisión, facilitando abordar su estudio con una metodología diferente pero incluyendo, el factor de nivel de la organización, como anticipante del contenido estratégico o no de la decisión (altamente relacionado con el nivel donde se genera la misma), resumido en el cuadro 2.

Decisiones estratégicas

“Las decisiones estratégicas constituyen elecciones no rutinarias, que involucran el empleo de recursos significativos de las organizaciones, implican la participación de varios niveles y funciones al interior de las instituciones,

tienen un impacto de largo alcance y pueden conducir al éxito o fracaso de las empresas” (Rodríguez Ponce y otros 2009)

Es decir que la unidad de análisis son decisiones que:

- Involucran una cantidad importante de recursos económicos
- Proyectan efectos de largo plazo
- Involucran diferentes funciones organizacionales
- Generan alto impacto interno y externo.

La racionalidad de las decisiones

El proceso decisorio dista mucho de ser perfecto y la alternativa elegida de ser óptima. Más bien, la elección constituye la materialización de la *racionalidad* del sujeto decisor en un momento específico del tiempo. Según Simon (1980) “la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo a un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas.” Tradicionalmente, el denominado modelo de la racionalidad objetiva suponía que el sujeto era capaz de adaptar su comportamiento a un modelo integrado por:

- a) Una visión panorámica de las alternativas de comportamiento disponibles;
- b) La consideración del complejo total de consecuencias que seguirá a cada elección;
- c) La elección de una entre toda la serie de alternativas.

Sin embargo, Simon plantea los siguientes límites humanos para la racionalidad objetiva: a) la racionalidad exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección. En

realidad el conocimiento de las consecuencias es siempre fragmentario.

b) dado que estas consecuencias pertenecen al futuro sólo es posible anticipar de manera imperfecta los valores que tomarán.

c) la racionalidad exige una elección ➤

Cuadro 2. Nivel de estructura de una situación de decisión

Mundo	Estructura	Nivel Organizacional	Incertidumbre	Lenguaje	Operación	Relación con el decisor	Apertura
Dócil	Estructurado (alta)	Operación	Certeza Riesgo (cuasi-certeza)	Matemático	Cálculo	Independiente	Cerrado
Esquivo	Estructurable Semi Estructurado (Baja)	Administración	Incertidumbre Ambigüedad	Verbal	Búsqueda	Interdependencia	Semi-Abierto
Rebelde	No estructurado (nula o casi)	Dirección Estrategia	Hiperincertidumbre	Vocabulario	Inversión	Dependiente	Abierto

- » entre todos los posibles comportamientos alternativos en cambio en el comportamiento real sólo se nos ocurren unas pocas de estas posibles alternativas.

Dado que el sistema de valores aplicado al momento de evaluar y seleccionar alternativas de decisiones puede responder a diversas naturalezas es que Simon propone describirlo adjuntando un adverbio a la palabra “racionalidad”. Por ejemplo si se aplicará un sistema de valores orientado a los fines organizacionales se estaría hablando de una decisión “organizacionalmente racional” (Simon, 1980)

Al momento de estudiar procesos decisorios, es fundamental analizar la racionalidad aplicada por los sujetos como un componente más de esta dinámica; así también, los factores que pueden llegar a influenciar la selección del tipo de racionalidad aplicada.

Algunos condicionantes del proceso decisorio

- 1. Condicionantes individuales:** se debe a la manera en la que interaccionan tres grandes componentes. En primera instancia, las características biológicas y estructurales que tiene el cerebro humano. En segundo lugar, la dinámica con la que se dan en la mente de los sujetos los distintos procesos emotivos, cognitivos y conductuales. Finalmente, podría mencionarse la incidencia que la personalidad del individuo tiene sobre los procesos anteriores.
- 2. Condicionantes grupales:** En ciertos momentos la organización impone que algunas decisiones sean tomadas en forma colectiva. En otras ocasiones es el propio decisor el que toma la iniciativa de apoyarse en el grupo porque considera que esto facilitará la resolución del caso. Así, y aun cuando la mente humana exhibe una complejidad notable, la problemática asociada a la decisión se torna más compleja al pasar del nivel de análisis individual al grupal. En este nivel ya no consideramos al decisor como un sujeto individual sino como un sujeto colectivo. La decisión grupal excede a la simple agregación de los procesos particulares de decisión de los miembros que conforman el grupo, pues emergen en aquellas dinámicas propias que deben ser examinadas.
- 3. Condicionantes organizacionales:** Todo proceso decisorio, sea éste individual o colectivo, puede verse potencialmente condicionado por un conjunto de variables propias del sistema organizacional que contribuyen achi-

cando los grados de libertad del decisor. Entre aquellas, es posible mencionar la cultura organizacional, la estrategia, la estructura organizacional y la dinámica de poder.

Este estudio se enfocará en la cultura organizacional ampliar más este párrafo para que el lector tenga un enlace natural entre el tema anterior y el que sigue. Aquí se puede indicar que la literatura ha estudiado los cuatro condicionantes y otros más por lo que en este estudio se ha considerado la cultura organizacional, es importante justificar teóricamente brevemente la escogencia de este condicionante organizacional.

Cultura organizacional

Remite a un conjunto supuestos y creencias básicos de una organización que condicionan y orientan las conductas al interior de la misma (Schein, 1988); es una suma de valores, mitos, héroes y símbolos que ha llegado a representar algo muy importante para las personas que trabajan en ella. Es un sistema de reglas informales que explica con detalle cómo el personal debe comportarse la mayor parte del tiempo (Deal & Kennedy, 1985). Sus principales funciones son definir los límites, es decir, establecer distinciones entre una organización y otra; transmitir la identidad a sus integrantes; facilitar generación de un compromiso personal que trascienda los intereses individuales; incrementar la estabilidad del sistema social y, por último, controlar y darle sentido a las distintas variables de la empresa, además de modelar y guiar las conductas de los individuos dentro de la organización (Robbins, 2004). Para el estudio de la cultura sirve el esquema de análisis propuesto por Schein (1988): primer nivel: los artefactos son los resultados tangibles de las actividades que se apoyan en los valores y supuestos (nivel observable); segundo nivel: los valores como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco y dirigen el comportamiento de los miembros (nivel apreciativo o valorativo) y tercer nivel: los supuestos son las representaciones de las creencias e ideas básicas que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad (nivel fundacional o fundante). Los supuestos tienen la clave para entender, comprender y cambiar la cultura de una organización.

Hace falta la teoría que sustenta los procesos emprendedores de las empresas y finalmente articular o definir como en este estudio se van a integrar los tres temas: **a)** el tema de toma de decisiones, **b)** la cultura organizacional y el proceso de emprendimiento en las empresas.

OBJETIVOS

Objetivo general: Estudiar la cultura organizacional y sus elementos (valores, héroes, ritos o ceremonias, red cultural) como condicionantes en el proceso de toma de decisiones estratégicas en emprendimientos representativos de los sectores productivos de la ciudad de Mar del Plata.

Objetivos específicos:

1. Indagar el perfil de los decisores estudiados para desarrollar una caracterización de los mismos (edad, sexo, nivel educativo)
2. Caracterizar la cultura organizacional y sus elementos: valores, héroes, ritos o ceremonias, red cultural de los casos de estudio y proyectar posibles relaciones como condicionantes organizacionales del proceso decisorio en el ámbito estudiado.
3. Estudiar la percepción de los tomadores de decisiones respecto de los elementos de la cultura como condicionantes y de cómo consideran que estos influyen en sus procesos decisorios.

MÉTODOS Y TÉCNICAS A EMPLEAR

Este estudio es de tipo cualitativo para poder tener mayor profundidad en el relevamiento habiéndose seleccionado como casos de estudio veinte (20) emprendimientos de la ciudad de Mar del Plata.

Para el relevamiento de la información requerida se relacionarán los resultados de entrevistas a informantes clave. Las entrevistas, que poseerán el carácter de ser semi-estructuradas, servirán al propósito de relevar la percepción sobre los factores culturales que consideran críticos para la toma de decisiones estratégicas.

Muestra

Se aplicará sobre directivos que desempeñen en funciones que impliquen procesos decisorios estratégicos durante el período 2017-2018 en 20 emprendimientos de la ciudad de Mar del Plata. Para la selección de la muestra se escogen emprendimientos de los sectores productivos representativos de la ciudad de Mar del Plata: sector pesquero (2 casos), sector textil (3 casos), sector cervecero (3 casos), sector turístico (3 casos), sector agrícola-ganadero (3 casos), sector químico (3 casos) y sector metalmeccánico (3 casos).

Recolección de datos

El guion de relevamiento para las entrevistas pretenderá obtener información perceptual respecto de las siguientes variables:

1. Decisiones que toma con mayor frecuencia y de manera esporádica.
2. Cultura de la organización.
3. Elementos de la cultura.
4. Percepción de la repercusión que sus decisiones tiene sobre el resto de la organización,
5. La cultura organizacional como factores críticos del proceso decisorio.

RESULTADOS ESPERADOS

Se espera que los resultados generen información relevante a nivel académico y para el diseño de políticas para capacitar a los emprendedores.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- BOLMAN, L y T. DEAL. Organizaciones y liderazgo. El arte de la decisión., 1995, Addison-Wesley Iberoamericana.
- BROWN, Marvin. La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- DEAL T. y KENNEDY A. "Las Empresas como Sistemas Culturales". 1985, Edit. Sudamericana.
- DRUCKER, Peter F. "La Decisión eficaz", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 1 a 22.
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, Identidad de las organizaciones, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- ETKIN, Jorge, Capital Social y Valores en la organización sustentable. El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa, 1ra. Edición. 2007. Buenos Aires, Editorial Granica.
- ETKIN, Jorge. Gestión de la complejidad en las organizaciones. 2013, Buenos Aires, Editorial Granica.
- HAMMOND, John S., KEENEY Ralph L. Y RAIFFA, Howard, Decisiones Inteligentes, 2002, Barcelona, Editorial Gestión 2000.
- HILL, Charles W. y JONES, Gareth R. , Administración Estratégica un enfoque integrado, 1996, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill. ➤

- • HIRSCHMAN, A. Salida, voz y lealtad [1970], México, Fondo de Cultura Económica, 1977.
- SCHVARSTEIN, L. Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas, 1998, Buenos Aires, Paidós.
- SCHEIN, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, 1988, Plaza Janes Editores S.A., España
- SIMON, Herbert. El Comportamiento Administrativo, Buenos Aires 3ª Edición, 1980, Editorial Aguilar.
- SIMON, Hervert. "La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial". 2004, Edit. El Ateneo.
- VEGA, Roberto I. Decisiones en la universidad pública. 2010. Mar del Plata, Editorial EUDEM. ISBN 978-987-1371-66-2.

Artículos

- ARELLANO RODRIGUEZ, M. "Sistemas de Información: ¿adecuación a los cambios tecnológicos o herramientas de gestión?", Revista de Ciencias Sociales, XIV(3): 531. 2008.
- ARGYRIS, Chris, "Barreras Interpersonales para la adopción de decisiones", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 65 a 106.
- DRUCKER, Peter F. "La Decisión eficaz", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 1 a 22.
- ETKIN, Jorge, "El potencial ético de las organizaciones", trabajo presentado en el Seminario Internacional Los desafíos Éticos del desarrollo, organizado por la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo.
- ETZIONI, Amitai, "La adopción de decisiones humilde", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 49 a 64.
- HAMMOND, John S., KEENEY Ralph L. Y RAIFFA, Howard, "Canjes equitativos: un método racional para adoptar soluciones de compromiso", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 23 a 48.
- HAMMOND, John S., KEENEY Ralph L. Y RAIFFA, Howard, "Las trampas ocultas en la adopción de decisiones", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 159 a 188. (A7)
- HAYASHI, Alden M., "Cuándo confiar en el instinto", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 189 a 210.
- HODGSON, Anthony M. "La utilidad de trabajar con escenarios", Revista Gestión, V7 N° 1, Enero-Febrero 2002, página 84.

- KASTIKA, Eduardo, "Creatividad y toma de decisiones", Management Herald, Número 3, Octubre de 2002, páginas 4 y 5.
- PAVESI, Pedro (compilador), "Psicología de la Decisión", Publicación de cátedra N°155 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA. De las lecturas incluidas se recomienda centrar la atención sobre: PAVESI, Pedro "Psicología de la Decisión: acerca de Ulises, paradojas y violaciones"; SIMON, Herbert "Visiones alternativas de la racionalidad"; LINDBLOM, Charles "La ciencia de salir del paso"; TVERSKY, Amos y KAHNEMAN, Daniel "La estimación de la incertidumbre: heurística y sesgos"; TVERSKY, Amos y KAHNEMAN, Daniel "Alternativas, valores y marcos de referencia"; TVERSKY, Amos y KAHNEMAN, Daniel "Elementos principales del modelo descriptivo de comportamiento de los individuos ante situaciones de decisión bajo riesgo".
- PAVESI, Pedro, "Cinco lecturas prácticas sobre el decidir", Publicación de cátedra N° 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA y en Alta Gerencia Tomo I Año I páginas 15 a 31.
- PAVESI, Pedro, "La Decisión", Publicación de cátedra N° 150 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
- RIBES PONS, Ángel, "La cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella", Deusto Business Review, N° 79, página 42.