

RESULTADOS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LA TOMA DE DECISIONES, LA COMUNICACIÓN Y EL MANEJO DE LAS TIC EN PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL

William Eduardo Mosquera-Laverde¹, Luisa Alejandra Rojas-Melo², Camilo Mauricio Grillo-Torres³

¹ Docente de Gestión de Calidad y Gerencia. Correo electrónico: williame.mosquera@campusucc.edu.co

² Docente de Métodos de Estudio, Institucional II

Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Cooperativa de Colombia, sede Bogotá

³ Docente de Investigación de Mercados. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de la Salle, sede Bogotá

Recibido: 20 de septiembre del 2013. **Aprobado:** 30 de octubre del 2013.

Cómo citar este artículo: W. E. Mosquera-Laverde, L. A. Rojas-Melo y C. M. Grillo-Torres, "Resultados sobre la relación entre la toma de decisiones, la comunicación y el manejo de las TIC en Pymes del sector industrial". *Ingeniería Solidaria*, Vol. 9, No. 16, pp. 109-118, Dic., 2013.

Resumen. En el presente artículo se desarrolla una reflexión sobre algunos aspectos gerenciales débiles, en especial la comunicación organizacional y el manejo de las TIC en las Pymes, por medio de una investigación de tipo cualitativo exploratorio de cómo las Pymes enfrentan los desarrollos tecnológicos y los emplean en la toma de decisiones, y con los resultados obtenidos se plantean las posibles gestiones correctas a implementar en la empresa y las estrategias a diseñar para afrontar los TLC vigentes. Por último, se presentan las ventajas de ser eficiente comunicacionalmente a través del desarrollo e implementación de medidas operativas e informáticas, mostrando algunas herramientas de gestión que se deben adoptar para mejorar productividad en Colombia.

Palabras clave: comunicación formal, eficiencia, productividad, Pymes, TIC.

RESULTS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN DECISION-MAKING, COMMUNICATION AND ICT IN INDUSTRIAL SECTOR SMES

Abstract. This article reflects on some aspects of weak management, especially organizational communication and ICT management in SMES, via exploratory qualitative research into how SMES face technological developments and use these in decision-making. The results of this research are used to propose changes that could be implemented to improve management, and strategies for facing current ICT. Finally, the advantages of efficient communication through the development and implementation of operative and technological measures are presented, showing some management tools that should be adopted to improve productivity in Colombia.

Keywords: formal communication, efficiency, productivity, SMES, ICT.

RESULTADOS SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A TOMADA DE DECISÕES, A COMUNICAÇÃO E O MANEJO DAS TIC EM PMES DO SETOR INDUSTRIAL

Resumo. Neste artigo, desenvolve-se uma reflexão sobre alguns aspectos gerenciais débeis, em especial a comunicação organizacional e o manejo das TIC nas PMES, por meio de uma pesquisa de tipo qualitativo exploratório de como elas enfrentam o desenvolvimento tecnológico e o empregam na tomada de decisões e, com os resultados obtidos, propõem-se as possíveis gestões corretas a implementar na empresa e as estratégias a desenhar para afrontar os TLC vigentes. Por último, apresentam-se as vantagens de ser eficiente comunicacionalmente por meio do desenvolvimento e implementação de medidas operativas e informáticas, que mostrem algumas ferramentas de gestão que se devem adotar para melhorar produtividade na Colômbia.

Palavras-chave: comunicação formal, eficiência, produtividade, PMES, TIC.

1. Introducción

Hoy en día la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas es una realidad plenamente aceptada en Colombia, a la cual contribuyen numerosos estudios que se han desarrollando desde los noventa. Dichas investigaciones se enfocaron en la caracterización de estas entidades económicas y a la búsqueda de alternativas ante los altos índices de fracaso. Entre las causas más recurrentes de la poca permanencia en el mercado se encontraron: el difícil acceso a la financiación, la baja formación administrativa de los empresarios, la falta de planificación estratégica, el flujo deficiente o mal manejo de la información y la comunicación, la poca competitividad en los mercados internacionales y la insuficiente adopción de tecnologías.

Lo anterior desembocó en políticas (Ley 1116/2008 y los documentos CONPES) y programas (estatales, gremiales o de entidades privadas) que pretendían solucionar las necesidades; sin embargo, a pesar del esfuerzo, los índices de fracaso son constantes, constituyendo una problemática que afecta el desarrollo económico y social del país. Para dar claridad a la afirmación, a continuación se presenta un panorama de las acciones desarrolladas. En principio, gran parte de las iniciativas se enfocaron a suplir las deficiencias relacionadas con el flujo de capitales. Así, el gobierno y las entidades privadas, en asocio con la banca comercial, crearon entidades de apoyo como Bancoldex, el Fondo Nacional de Garantías (FNG), el Fondo Colombiano para la Modernización y Desarrollo para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FOMIPYME), entre otras. Estas buscaron fomentar el acceso al crédito con tasas de interés preferencial que les permitían ser viables financieramente [1].

De igual forma, entidades gremiales como la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI) y las organizaciones sociales no gubernamentales como la Fundación Corona, la Fundación Santo Domingo y la Cámara de Comercio incentivaron la creación de nuevas Pymes¹, con ayudas como la asesoría especializada y el apoyo financiero, técnico y tecnológico. Pero estos impulsos sólo llegan hasta el primer año de operación y luego de este tiempo se deja a las Pymes para que estas implementen y continúen con los ajustes y desarrollos del caso, lo cual no sucede, y se vuelven a las viejas prácticas. Por eso el estudio que aquí se presenta pretende mostrar a qué se debe este retroceso.

Las instituciones educativas tampoco han sido ajenas a este requerimiento social, por ello varias universidades desarrollaron procesos investigativos relacionados con los diagnósticos, la caracterización y la gerencia. Además, de la creación de ofertas de formación para empresarios y trabajadores [2].

Por lo anterior, se puede afirmar que, en gran medida, se ha buscado la consolidación de las Pymes a través del apoyo financiero, tecnológico, comercial y productivo. En otras palabras, su fortalecimiento e inserción en la economía formal. Sin embargo, se siguen presentando problemas graves de competitividad y permanencia; según la Universidad Santo Tomás [3], cerca del 70% de ellas no alcanzan a los diez años de funcionamiento.

Lo expuesto permite pensar que en el bajo nivel de competitividad y la poca permanencia en el mercado de las Pymes influyen aspectos relacionados con la gestión, lo cual puede estar encadenado con la comunicación interna, el manejo de la información y la toma de decisiones [4]. Por ello era pertinente realizar el estudio que abordó dichas temáticas.

De acuerdo con las investigaciones realizadas en por FUNDES [5], La Universidad del Rosario y la Escuela de Administración de Negocios (EAN) [6] una de las causas de fracaso de la Pymes es la falta de estrategias a largo plazo orientadas hacia un mercado global. Según la Universidad del Rosario, esto se refleja en procesos discontinuos, en los cuales se adoptan medidas, se contratan asesores y se realiza una inversión, sin mantenerlos hasta que den resultado [7]. Así, al poco tiempo, la Pymes cambia de nuevo de plan estratégico sin que el anterior haya concluido. Esto genera una mezcla que deja aún mayor confusión en los procesos administrativos y gerenciales. A lo anterior, se suma el bajo acceso a sistemas de información que permitan agilizar la comunicación y, por lo tanto, la implementación de dichos modelos.

La situación descrita, en las pequeñas empresas, genera una mezcla de datos que al ser manejados por una sola persona o por varias, pero de manera parcial, produce una toma de decisión cortoplacista y sesgada por la percepción, la emotividad y la confusión de la información. Así, el trabajar al día a día genera no sólo pérdidas financieras sino que impide el conocimiento de la empresa, lo cual obstaculiza el manejo adecuado de la entidad e impide el desarrollo de la capacidad empresarial necesaria para la competencia en los mercados internacionales.

Una buena comunicación es un aspecto esencial dentro de la empresa, pues “el proceso de comu-

¹ Pequeñas y Medianas Empresas

nicación es una herramienta clave para determinar el avance del cambio, la evaluación de los resultados y suministrar la retroalimentación necesaria a cada colaborador de la empresa” [8]. De esta manera, una buena comunicación interna aumenta la capacidad de tomar decisiones acertadas. Por lo anterior, el eje principal del proyecto es: analizar el flujo de la información como una forma de apoyar la toma de decisiones. Ahora bien, para lograr esto, se requiere, entre otros aspectos: a) entender el funcionamiento de los procesos y del flujo de información y b) evaluar la adopción de tecnologías para el manejo de información.

Es claro que existen diferentes factores que intervienen el proceso de toma de decisiones, lo mismo que una gran variedad de aplicaciones tecnológicas para los procesos administrativos; sin embargo, esta propuesta de investigación se limitó al manejo de la información y la aplicación de las TIC en la comunicación interna, así como la apreciación de la Comunicación No Violenta (CNV), la cual fue desarrollada por

[...] Marshal B. Rosenberg, doctor en psicología clínica, educador y reconocido mediador de conflictos internacionales. En 1985 creó el Centro para la Comunicación No Violenta (CNVC), una organización internacional con entrenadores en todo el mundo, que promueve la formación en escuelas, prisiones, instalaciones de asistencia médica, agencias de gobierno, etcétera. La Comunicación No Violenta (CNV) cambia diariamente las relaciones de las personas que la aplican. La CNV provee un método fácil de asimilar hasta llegar a la raíz de la violencia y del dolor emocional de modo pacífico. La CNV nos ayuda a:

- Adentrarnos en nuestro interior y descubrir lo que está vivo, lo vital que hay dentro de nosotros
- Discriminar las necesidades básicas y humanas que nos mueven a actuar para satisfacer las necesidades descubiertas en intentos que pueden resultar más o menos satisfactorios
- Aprender a desarrollar un lenguaje comunicativo de sentimientos y necesidades
- Expresar y escuchar más claramente lo que sucede en nuestro interior en cualquier momento dado. En la CNV, escuchar y expresar son un binomio de relevancia cualitativa: 1. expresar con “claridad” y 2. escuchar empáticamente [9].

El hecho de tener acceso a las TIC no garantiza el éxito, pues de la dirección y de los procesos de gestión depende que la implementación sea acertada y por lo tanto exista la mejora. Esto permitió pensar en la nece-

sidad de analizar los dos aspectos de manera coordinada de forma que permita mejorar la toma de decisiones. Por lo anterior, la pregunta de la investigación fue: ¿cuáles son las necesidades relacionadas con el manejo de la información y la aplicación de las TIC en la comunicación interna que tienen quienes toman las decisiones en las pequeñas empresas ubicadas en Bogotá, para que la información sea un soporte efectivo a la hora de tomar una decisión? Preguntas sistematizadoras:

- ¿Cuáles son las dificultades relacionadas con el acceso a la información que tiene la persona que toma las decisiones en el momento de decidir?
- ¿Cómo es el flujo de información que da soporte a la toma de decisiones en las pequeñas empresas de Bogotá?
- ¿Cuáles son y cómo se están aplicando las TIC en los procesos de comunicación que intervienen en la toma de decisiones de las pequeñas empresas en Bogotá?
- ¿Cuáles son los factores relacionados con el manejo de la información y la aplicación de las TIC en la comunicación interna que dificultan la toma de decisiones en las pequeñas empresas ubicadas en Bogotá?

2. Metodología

2.1. Seleccionar el diseño apropiado de investigación

Al hacer la revisión de la bibliografía existente se encontró que a pesar del desarrollo de varios estudios de caracterización y un número menor sobre los modelos administrativos y las herramientas de gestión empleados en las Pymes colombianas y bogotanas no existe una investigación centrada en la toma de decisiones, ni en el manejo de la información soporte del mismo. Por ello, se puede afirmar que es un tema o problema de investigación poco explorado.

Existen referentes en otros contextos, como el realizado por la Universidad del Valle en Cali; pero las circunstancias y el entorno en que se desempeñan las pequeñas empresas en Bogotá ameritan que se inicie su propia indagación. Por ello, la propuesta de investigación que aquí se presenta es de tipo exploratorio.

Por practicidad, el equipo de investigación diseñó un estudio cualitativo, por considerar que al ser un estudio exploratorio se busca la mayor amplitud po-

sible en los resultados, y este tipo de investigación lo permite. Adicionalmente, genera un acercamiento a la realidad que puede ir variando de acuerdo con las circunstancias particulares que se den en la toma de datos. Al ser un estudio exploratorio, no se tienen categorías o variables claramente identificadas, lo cual implicó que *no* se podía hacer un estudio experimental. Por ello, se buscó la observación de los procesos de manejo de la información y de las TIC, tal y como se dieron naturalmente, para después ser analizados [10]. Por lo tanto, no se construyó una situación, sino que se observó e indagó sobre los procedimientos utilizados en condiciones en las que no puede interferir, pero que sirven para encontrar las respuestas al planteamiento del problema. También es importante aclarar que la toma de datos se hizo en un momento determinado y a una única muestra, por lo que su diseño es *no experimental, transversal*.

Para la recolección de la información, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los encargados de la toma de decisiones y observaciones directas sobre los

procesos relacionados con el manejo de la información y el uso de las TIC.

Las entrevistas semiestructuradas implicaron una revisión desde el lenguaje, tanto en lo semántico como en lo semiológico. Ahora bien, dichas entrevistas se cruzaron con observaciones directas de los procesos que permitieron establecer los flujos de información, contrastando los dos instrumentos que luego discutieron en una entrevista grupal, completando la triangulación. Mediante el análisis de los datos se logró la familiarización del tópico en estudio, en este caso la toma de decisiones en las pequeñas empresas ubicadas en Bogotá. Apartir de ello, identificaremos las variables para estudios posteriores de este tipo.

2.2. Delimitación de la población y de la muestra

Según los datos reportados por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), el universo empresarial en Bogotá se distribuye de la siguiente forma:

Tabla 1. Empresas por sector en Bogotá

Sede	Grandes	Medianas	Micros	Pequeñas	Sin clasificación	Total general
Sede Cazuca	49	109	21.615	366	153	22.292
Sede Cedritos	236	1.037	52.622	4.658	699	59.252
Sede Centro	158	376	18.841	1.531	412	21.318
Sede Chapinero	237	743	35.356	3.625	560	40.521
Sede Fusagasugá		8	5.738	71	80	5.897
Sede Kennedy	93	327	47.429	2.186	432	50.467
Sede Norte	986	2.537	30.091	8.040	865	42.519
Sede Paloquemao	199	744	22.297	3.038	366	26.644
Sede Restrepo	8	85	27.334	716	223	28.366
Sede Salitre	361	1.090	43.882	3.967	771	50.071
Sede Zipaquirá	146	313	17.119	976	228	18.782
Total general	2.473	7.369	322.324	29.174	4.789	366.129

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Cámara de Comercio de Bogotá [11]

Como se puede observar, las Pymes en la economía bogotana son muy importantes, y dentro de ellas las de mayor movilidad son las pequeñas. Adicionalmente, por su tamaño, sirven como referencia de los procesos administrativos que se pueden implementar en las micro y medianas empresas. En este sentido, su posición media constituye un buen referente para el

estudio exploratorio, de corte cualitativo, cuya finalidad fue determinar tendencias o identificar relaciones potenciales con miras a investigaciones posteriores de carácter descriptivo o correlacional. Este proyecto se trabajó sobre una muestra por conveniencia, de tal manera que es no probabilística. Para ello se seleccionaron diez pequeñas empresas.

Para la selección de la muestra se siguieron los siguientes parámetros: que esté ubicadas en las localidades Barrios Unidos, Suba y Kennedy, por ser sectores que tienen una mayor concentración empresarial; que tengan entre tres y diez años de funcionamiento y que se encuentren en los sectores de servicio y en el sector productivo, teniendo en cuenta el equilibrio entre los grupos [12].

2.3. Fase de recolección de datos

De acuerdo con los objetivos específicos, la toma de datos se realizó en tres momentos y a partir de tres técnicas: 1. para establecer las dificultades de acceso a la información que tienen las personas que deciden a la hora de tomar decisiones se realizaron diez entrevistas semiestructuradas; 2. para describir el flujo de la información y las aplicaciones informáticas, lo mismo que para la evaluación del uso de las TIC, se desarrolló una observación directa no participante; al final para contrastar los resultados e identificar los factores relacionados con el manejo de la información y la aplicación de las TIC en la comunicación interna que dificulta la toma de decisiones, 3. se hizo una entrevista grupal con los diez gerentes de las empresas estudiadas.

El entrevistado por medio de sus explicaciones mostró cuáles son las dificultades de acceso a la información que tiene en el momento de tomar decisiones. De igual forma, evidenció el flujo de la información y los aspectos críticos del proceso. Para la realización de las entrevistas se diseñó un cuestionario que orientó la indagación.

El instrumento varió de acuerdo con las necesidades de la investigación y las condiciones especiales de cada empresa. Sin embargo, es esta misma característica la que justificó su empleo dentro del estudio, ya que por ser una entrevista abierta, los entrevistadores lograron la oportunidad de profundizar en la indagación con un diálogo espontáneo y directo. En este sentido, fue un instrumento ideal para captar el proceso objeto de estudio, en donde se deben encontrar las tendencias generales entre las diferentes empresas. Además, con ella se obtuvo un nivel de profundidad y detalle difícil de conseguir con otras técnicas.

La observación directa no participante sobre los procesos permitió establecer los problemas operativos y del flujo de información que dificultan la toma de decisiones. En ella se recolectaron los datos a partir de una serie de protocolos y guías. Esta técnica permitió observar atentamente el fenómeno, tomar la información y

registrarla para su posterior análisis; en este caso, lo referente con el manejo de la información [13].

Para llevar un registro sistemático, válido y confiable de los comportamientos y de los procesos relacionados con el manejo de la información, se realizaron dos acciones: 1. levantamiento tanto del flujo de la información como de las TIC utilizadas en el mismo mediante diagramas, y 2. Se estableció una lista de los aspectos, eventos o conductas que influyen en el manejo de la información y de las TIC, base para la toma de decisiones, de tal manera que fueron punto inicial para el establecimiento de las unidades de observación y las categorías. Una vez establecidas claramente las categorías, se procedió a la codificación y con ella se elaboraron los protocolos de observación, los cuales sirvieron para dar confiabilidad y validez a la observación.

2.3. Fase de análisis de datos

Una vez desarrollado el trabajo de campo, se transcribieron las entrevistas a los gerentes de las empresas en estudio, garantizando la claridad y literalidad del relato. Posteriormente, se analizó tipológicamente para introducir categorías que clasificaron el material recogido según la necesidad de la investigación.

Para lograr lo anterior se definieron las siguientes fases: lectura detenida de la información obtenida con el fin de establecer las categorías de análisis; codificación de dichas categorías para facilitar su reconocimiento en todos los relatos o entrevistas; finalmente, se procedió a la evaluación del significado y las recurrencias mediante la elaboración de cuadros semánticos y comparativos.

Para el acceso a los informantes se firmó un consentimiento informado para el uso de la información. De igual manera, las empresas para ser incluidas dentro del proyecto firmaron una carta de intención y de compromiso donde permiten la realización de visitas para el trabajo de campo y hacer uso de la información recogida, respetando, claro está, la privacidad y buen nombre de las personas y las instituciones que colaboran con el proyecto.

Una vez realizada la observación directa no participante, se procedió a la organización del material y a la sistematización del mismo en busca de la identificación del flujo de la información y de los cuellos de botella, que es el segundo objetivo específico. Simultáneamente con esto, se observaron las aplicaciones informáticas que se tienen para el manejo de la información indagando acerca del uso que se hace de ellas, tercer objetivo.

A través de este proceso se contrastaron las conjeturas planteadas y se elaboró una teoría general a cerca de las características del proceso de toma de decisiones en las pequeñas empresas, además de establecer variables o categorías para investigaciones posteriores de tipo descriptivo u correlacional e identificar los posibles componentes para una herramienta colaborativa para el proceso de toma de decisiones en las pequeñas empresas.

3. Resultados

3.1. Evaluación de empleo de Pymes estudiadas

Para evaluar la forma de empleo de las TIC en el manejo de la comunicación interna y el flujo de información como soporte en la toma de decisiones de las Pymes estudiadas y seleccionadas en este estudio exploratorio, primero se agruparon los resultados de la investigación obtenidos a través de los siguientes tres instrumentos: un protocolo de observación directa no participante inicial, una observación directa participativa y una entrevista semiestructurada. Por medio de estos se elaboraron los diagramas de flujos de TIC, para visualizar cómo se relacionan entre las áreas o secciones de la empresa. Luego se valoró el uso de las TIC en una escala cuantitativa en la que 5 es el valor de mayor empleo óptimo de la TIC y 0 es el valor de la TIC que no se emplea en ningún proceso, para con ello evidenciar el empleo real y la eficiencia de las TIC en las Pymes.

Luego de la revisión de los diagramas desarrollados para cada una de las empresas estudiadas, se puede tener la siguiente estructura para cada una de ellas, así:

Empresa 1: en esta compañía se tienen las siguientes áreas principales que forman parte activa en el empleo de las TIC, lográndose el siguiente flujo en este manejo y según el protocolo 1 de observación, se determinó el siguiente nivel de empleo de las mismas:

Los tipos de herramientas de comunicación más utilizadas son el correo electrónico y la página web, las cuales son un canal de comunicación con el cliente externo y el mercadeo de los productos; el teléfono fijo y el celular, para la comunicación interna y externa entre los empleados, clientes, proveedores, etcétera; el fax, para la recepción y envío de facturas recepción de cartas, pedidos, entre otros. Estos medios permiten dar agilidad y oportuna de respuesta.

A nivel interno, el correo electrónico institucional facilita y genera que los tiempos de respuesta a las solicitudes sean cortos y oportunos. También se evidencia que en el área de producción son limitadas.

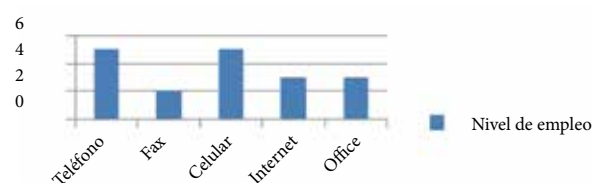


Figura 1. TIC empresa 1

Fuente: los autores

Empresa 2: En esta empresa están definidas tres principales áreas que emplean TIC como son el departamento comercial, administrativo o recepción y producción; donde se identifican los recursos tecnológicos con los que cuentan como son el Office de Microsoft, que se usa para el desarrollo de las labores diarias de cada empleado (Word, Excel). El aplicativo informático contable influye un manejo adecuado, la confidencialidad de la información y la oportuna comunicación de los resultados, que permita posteriormente tener evidencia de las decisiones que se toman en la empresa. Estas decisiones se apoyan en la información obtenida por estas aplicaciones, aunque estas no sean especializadas. Se recomiendan aplicativos específicos y concretos para con estos mejorar su funcionamiento, tener un manejo de la información mejor y eficaz.

Adicionalmente, la compañía no evidencia tener un área de recursos humanos porque estos procesos son manejados por la gerente del área administrativa, quien se encarga de los estatutos y políticas de la empresa, el archivo de las hojas de vida, la selección, reclutamiento de los empleados, entre otros. Lo anterior debilita el proceso de comunicación interna efectiva porque no existe especialización en las necesidades del área, esto se debe a tener que cumplir también con la entrega de la información financiera y por lo tanto no tiene el tiempo que se requiere para un adecuado manejo y divulgación de los requerimientos y necesidades de los empleados, lo cual promueve el crecimiento de la compañía.

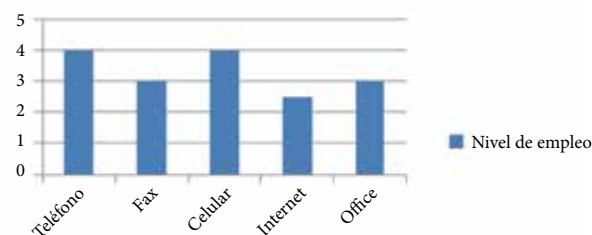


Figura 2. TIC empresa 2

Fuente: los autores

Empresa 3: en las tres áreas de la compañía como la administración, la producción y el comercial, el flujo de empleo de las TIC no son tan claras, pero se logra determinar el nivel de empleo así:



Figura 3. Flujo empresa 3
Fuente: los autores

Empresa 4: En esta Pyme se encuentran tres áreas como son el departamento comercial, administrativo y contable. El manejo de TIC es el siguiente:

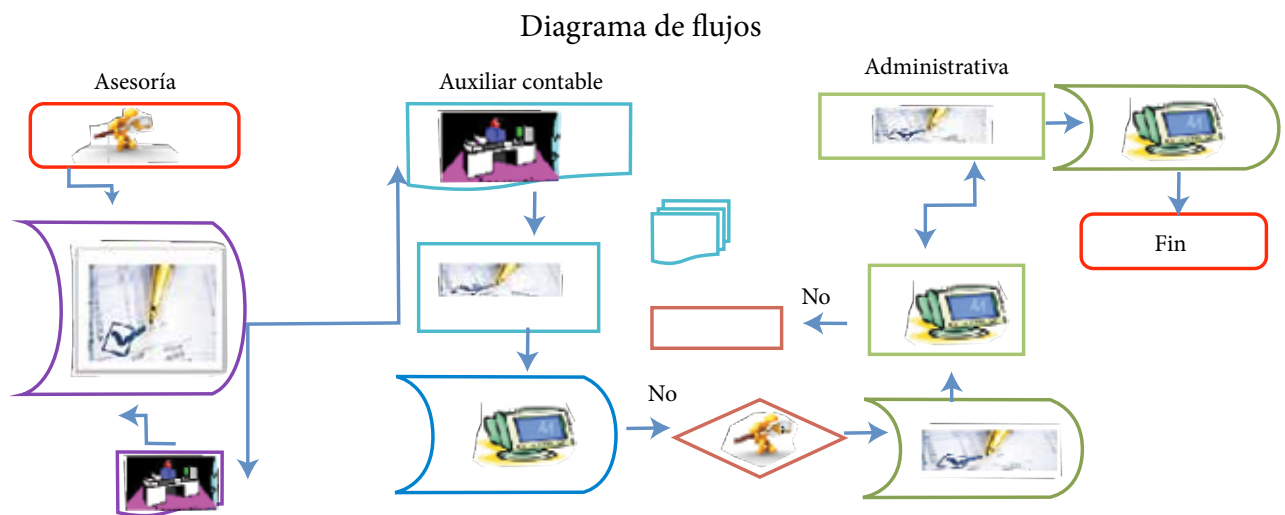


Figura 4. Flujo empresa 4
Fuente: los autores

Los medios de comunicación empleados son muy básicos como el computador, teléfono fijo, teléfono celular y chat; permiten que el flujo de la información se facilite entre los empleados de oficina y el resto de los miembros de la empresa que permanecen en los campos de trabajo cumpliendo con los contratos firmados.

Lo anterior permite que cualquier empleado independiente del área de trabajo esté en la capacidad de suministrar información a un cliente activo o potencial, por lo cual el teléfono que se maneja es un PBX, y cualquier empleado puede contestar y brindar información.

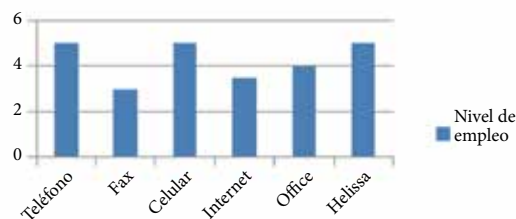


Figura 5. TIC empresa 4

Fuente: los autores

Empresa 5: en esta compañía se tienen cuatro áreas: logística, contable, calidad y recursos humanos, en donde se observa el flujo de manejo de TIC de la siguiente manera:

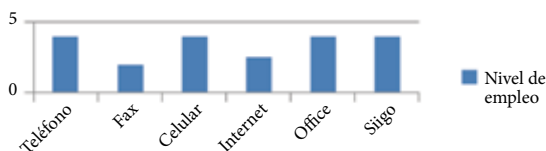


Figura 6. TIC empresa 5

Fuente: los autores

1. TIC empleadas en un 45%
2. Sólo el 60% conoce la definición de TIC
3. Únicamente el 40% emplea bien las TIC
4. Inversión en TIC baja
5. Se corta la comunicación mandos medios

4. Discusión y conclusiones

La situación descrita en las pequeñas empresas genera una mezcla de datos que al ser manejados por una sola persona o por varias, pero de manera parcial, produce una toma de decisión cortoplacista y sesgada por la percepción, la emotividad y la confusión de la información.

4.1. Percepción de los gerentes

De acuerdo con las respuestas dadas por los gerentes, se concluye que aunque en todas las empresas se dan procesos de comunicación formales e informales, en las Pymes de la muestra predominan los procesos de comunicación informales y verbales.

El manejo verbal de la comunicación hace que en estas organizaciones la información esté dispersa, centralizada en una sola persona que, en muchos casos, no es el gerente, y que no pueda recuperarse fácilmente. Varios de los gerentes afirman que la primacía de la comunicación

verbal se debe al tamaño de la organización, ya que al no tener un gran número de empleados, la oralidad agiliza la toma de decisiones; sin embargo, la oralidad y la falta de formalización permite que varios de los aspectos tratados de esta forma no sean llevados a la práctica, cosa que afecta la productividad de la organización [14].

La informalidad, en algunos casos, está relacionada con el desconocimiento tanto de la importancia de la formalización de los procesos comunicativos como de la manera en que debe realizarse. Esto muestra el desconocimiento de las teorías y las herramientas administrativas de los gerentes.

La comunicación interna en las empresas de la muestra privilegia el uso de canales informales. Sin embargo, en varias se están realizando cambios para estructurar y formalizar los procesos; para ello usan el correo electrónico, formatos y carteleras. Sólo dos empresas llevan actas de las reuniones. De acuerdo con lo anterior, se puede pensar que el uso de canales formales se limita a una comunicación descendente y con fines de divulgación.

En las entrevistas también se evidencia que la mayoría de las comunicaciones escritas se limitan al uso del correo electrónico y, en varios casos, se afirma que este se usa únicamente para las relaciones con los clientes externos. En este sentido, se puede pensar que la formalización está pensada para la comunicación externa y comercial, y no como una forma de organizar y mejorar la gestión interna de la organización.

La mayoría de las empresas de la muestra afirma tener reuniones, pero en su mayoría no son programadas ni periódicas. Frente a los temas que se tratan en las reuniones, existe una gran variedad en las respuestas: en la mayoría de los casos priman las situaciones que se van presentando en la empresa. Esto muestra que la mayor parte de las reuniones son para resolver situaciones coyunturales y no para realizar ni la planeación o el seguimiento de los procesos de la empresa. De ahí que dichos encuentros están directamente relacionados con situaciones coyunturales en las que prima la solución de problemas inmediatos. En este sentido, se puede afirmar que sólo una realiza encuentros para la toma de decisiones gerenciales con características de formales.

En varias de las empresas existe una separación entre lo comercial y lo administrativo. Cada uno de estos aspectos se trabaja en reuniones separadas, siendo más frecuente los encuentros de la parte comercial. Así, en cada uno de los encuentros se manejan sin temas separados y la información no se cruza fácilmente.

Los procesos de comunicación en un buen número de empresas no son adecuados para que la informa-

ción que circula en ellos ayude a la toma de decisiones. De acuerdo con el análisis de las entrevistas, una forma de superar estas dificultades es fomentar el uso de herramientas informáticas.

4.2. Toma de decisiones

En la mayoría (6) de las Pymes de la muestra, las decisiones las toma el gerente general, es decir que las decisiones están centralizadas en una sola persona. En dos Pymes la toma de decisiones está descentralizada. En ambos casos las decisiones estratégicas dependen de los dueños o de la junta directiva, mientras que las operativas y de contingencia las toman los jefes de cada sección. Otras dos tienen la toma de decisión dividida en la gerencia comercial y la gerencia administrativa, ambas con el mismo poder de decisión pero cada una en ámbitos diferentes. En ambos casos las decisiones son tomadas por separado y pocas veces se consulta un área con la otra.

Las Pymes que tienen un poder dividido en dos gerencias y en las que cada una de ellas toma decisiones por separado presentan una situación difícil para consolidar un direccionamiento a largo plazo, pues aparentemente discuten las decisiones, pero las respuestas de las entrevistas demuestran que hay una división en la que con frecuencia las dos se contradicen y muestran un desconocimiento de lo que hace el otro.

De acuerdo con los gerentes, un número considerable de Pymes no tiene un soporte eficaz a la hora de optar. La mayoría se limita a los datos internos de la empresa, en especial a los informes financieros y de ventas. En la mayoría de los casos esta información corresponde a la que tienen los gerentes por su trabajo y no a indicadores o procesos claramente establecidos. De esta forma se puede concluir que en gran medida las empresas dependen de la intuición y la experiencia personal de los gerentes para tomar decisiones.

Según las entrevistas, en la mayoría de las empresas no se utilizan fuentes de información externa para la toma de decisiones. En estos casos las empresas realizan consultas, pero no estudios de mercado. Esta es una debilidad que puede llevar a errores que afectan la proyección de la empresa. A esto se suma que en estos casos los datos se buscan sólo por situaciones coyunturales. Así se puede afirmar que la mayoría de las empresas no tiene datos confiables a la hora de decidir.

Ninguna de las Pymes trabajadas tiene una planeación a largo plazo que les ayude a orientar la gestión y proyectar su crecimiento. La mitad del grupo presenta una planeación a un periodo inferior al año y que se

limita a las ventas y al manejo de los clientes. Una de ellas afirma tener metas a tres y cuatro meses, lo cual puede ser considerado como coyuntural [15].

Varios de los gerentes afirman que el desarrollo de la planeación se ha ido dando en la misma medida que el crecimiento de la empresa. Así, cuando comenzaron no se podía pensar sino en los problemas diarios y, poco a poco, se han ido alargando los periodos hasta llegar al año. Por lo anterior, se puede afirmar que la toma de decisiones no corresponde con la planeación y que se da más como planes de contingencia y no como una forma estructural que permita la proyección.

De acuerdo con las entrevistas, los gerentes perciben pocas dificultades de acceso a la información; sin embargo, las otras respuestas generan la idea contraria. Al unir esto con el análisis de la categoría anterior, se puede afirmar que la toma de decisiones en las Pymes no son programadas, sino que son del tipo no programadas y coercitivas. Dichas decisiones están limitadas a lo que exige la ley o la normatividad.

Las decisiones en estas empresas se basan sólo en la experiencia del socio o dueño de mayor edad y tiempo en la compañía, lo cual no permite un crecimiento a la par de los cambios del país y del negocio, lo cual lleva a su extinción en los pocos años de haber sido creadas y no logran pasar del decimo año de creación [16]. La situación se mantiene, en parte, bajo el sentido común instalado de que “la empresa ha funcionado bien hasta el momento con sólo la experiencia”.

Desde el punto de vista de la teoría de la toma de decisiones, la mayoría de las empresas realizan una toma de decisiones con alto riesgo, en las que no se conoce nada del futuro, o de gran incertidumbre —no se tiene información confiable del entorno. Son muy pocas las decisiones que se toman con certeza —cuando se conoce a la perfección la información del entorno, las cuales son lo ideal de una compañía. La situación descrita obliga al gerente a tomar decisiones sin los soportes del caso, haciendo que el origen de su poder en la compañía sea del tipo referente y no legítimo [17].

4.3. Categoría TIC

En las entrevistas se evidencia que las Pymes en general tienen un manejo básico de las TIC. La mayoría se limita al manejo de correo electrónico, celulares, teléfono, fax y manejo del Office. En menor proporción se utilizan los sitios web, intranet o software especializados, los cuales son: CMR, Novasoft, Asenda y Helisa.

La mayor parte del uso de las TIC está relacionada con el manejo comercial o financiero y no con las otras áreas. Además, existen deficiencias a la hora de utilizarlas como herramientas en la comunicación interna. En general, las pequeñas empresas tienen una persona encargada para el manejo de los sistemas de información. En cuatro casos, esta persona es un agente externo a la organización que es contratado únicamente para esta función. En otras cuatro, el encargado de manejar las TIC y actualizar la información es el asistente de gerencia. Lo anterior muestra que en varios de los casos que las usan generan dependencia de alguien que no siempre está presente a la hora que se necesita tomar decisiones.

Seis de las empresas de la muestra consideran que el manejo de las TIC que tienen sus empleados es insuficiente o muy bajo; tres de ellas, que tienen un nivel medio y sólo una un buen manejo de las TIC. Esto muestra que en ellas no sólo existe un gran desconocimiento de TIC.

Por lo anterior, se evidencia que existe una fuerte resistencia a la adopción de TIC, ya que obliga a toda la organización a una capacitación permanente y mayor compromiso con la organización por parte de todos los integrantes de la organización [18], lo cual, ante la globalización que nos lleva los TLC, provocará en las Pymes pérdidas de competitividad y a una diversificación no planeada o al cierre del negocio. Se hicieron además las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollar el estudio descriptivo sobre la implementación real de las TIC en las Pymes.
2. Desarrollo de estudio y talleres relacionados con la comunicación no violenta.
3. Aplicación de metodologías de tiempos y movimientos de la información que llega a las compañías.
4. Alianzas estratégicas con las IES para capacitación permanente en gestión.

Referencias

- [1] T. Bermúdez, P. González, P. “Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros” en *Revista de Contaduría Universidad de Antioquía* No. 52, pp. 131-154, 2008.
- [2] A. Rodríguez, “La realidad de la pyme colombiana desafío para el desarrollo” en *Cuadernos de Administración*, No. 23, enero-junio del 2010.
- [3] Universidad Santo Tomás, *Caracterización de las Pymes de Bogotá mediante el uso de información secundaria*, Bogotá: Universidad Santo Tomás, 2006.
- [4] E. Zevallos, *Panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en varios países de América Latina*. San José (Costa Rica): Fundes, 2002. [En línea]. Disponible en: <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/319465248.pdf>
- [5] Fundes. *Dinámica de la empresa Familiar Pyme. Estudio Exploratorio en Colombia*. Bogotá: Fundes, 2008.
- [6] Grupo Gpymes EAN. *Modelo de modernización empresarial para pymes*. Bogotá: Editorial EAN, 2004.
- [7] C. E. Méndez, *Tecnologías y herramientas de gestión. Caso Grandes, medianas y pequeñas empresas en Bogotá*, Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2009.
- [8] R. I. Pérez Uribe, *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Casos*, Bogotá: EAN, 2009.
- [9] Asociación Comunicación No Violenta, *¿Qué es la Comunicación No Violenta?*, 2010. [En línea]. Disponible en: <http://www.asociacioncomunicacionnoviolenta.org/cnv.html>
- [10] B. Gómez, V. López, R. Betancourt. “Estudio exploratorio sobre la influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la empresa familiar en Colombia” en *Cuadernos de Administración*, No 39, 2009.
- [11] Cámara de Comercio de Bogotá, *Balance de la economía bogotana 2007-2008 y primer semestre del 2009*, Bogotá: 2009.
- [12] A. Rojas, C. Grillo, W. Mosquera. *Estudio exploratorio sobre el manejo de la información y la aplicación de las TICS para la toma de decisiones en las pequeñas empresas de Bogotá*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia, 2010.
- [13] W. Moreno, “Aspectos metodológicos y avances en desarrollo del proyecto Modelo de gerencia sostenible para micro empresas en Bogotá”. *Cooperativismo y Desarrollo*, No 95, julio-diciembre del 2009.
- [14] G. Prado, M. Zambrana. *Mejoramiento de la gestión estratégica y productividad de las pymes a través de las TICs*. Bolivia: 2009.
- [15] A. Beltrán, E. Torres. Pymes. *Un reto a la competitividad*. Universidad Externado. Bogotá. 2004.
- [16] R. Velasco. *Caracterización de la pymes de Bogotá mediante el uso de información secundaria*. Bogotá: Universidad Santo Tomas, 2006.
- [17] J. French, B. Raven. *Las bases del poder social*. Group dynamics: Research and theory. 3rd edition. Nueva York: Harper & Row, 1968.
- [18] A. Cala Hederich, “Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa” en *Civilizar Revista electrónica de difusión científica*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, 2009. [En línea]. Disponible en: <http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar>