

Releer la Competitividad desde  
la Cultura y la Comunicación:

# En búsqueda



Galería de Papel. Sin título. Ricardo Ferreira

# de una ecuación de éxito para las PyMES



## Resumen

*Aceptando el hecho de que la Globalización representa una oportunidad para que las empresas busquen nuevos clientes, crezcan y satisfagan mercados más amplios, las PyMES lucen aptas para generar valor y altas tasas de empleo como enclave de desarrollo económico autogestionario. En tal sentido, dos de los aspectos menos explorados en este tipo de firmas son la cultura organizacional y la comunicación, procesos dinámicos e interdependientes en la definición de propuestas de acción encaminadas a elevar las posibilidades de éxito en la gerencia de las PyMES y optimizar su capacidad competitiva*

## Abstract

*The globalization is an opportunity so that the companies look for new clients, grow and satisfy wider markets. In this context, the PyMES are capable to generate value and discharges employment rates like base of the "autogestionario" economic development. Two of the aspects fewer explored in this type of signatures are the organizational culture and the communication, which are dynamic and interdependent processes in the definition of action proposals directed to elevate the success in the management of the PyMES and to optimize their competitive capacity.*

## ■ Agrivalca R. Canelón S.

Vista en retrospectiva, en verdad luce muy a la distancia la época en la que los países se distinguían, sin más, merced la posesión y la explotación de recursos naturales en tanto fuentes de materias primas, amén de los factores productivos como el trabajo asociado al capital, la mano de obra y las maquinarias, a partir de los cuales se asentaron los pilares del desarrollo industrial manufacturero protagonizado entre los siglos XVIII y la primera mitad del XX, auspiciado por las economías de escala para la elaboración masiva de bienes de consumo que erigieron los andamios de la relación empleado-empleo-empendedor.

No en balde, Daniel Bell (1976), catedrático de la Universidad de Harvard, habría de pronunciarse en torno a la transición experimentada en las bases para la creación de la riqueza que, en la actualidad, encuentran su sustento en elementos de carácter intangible, tomando como punto de partida las bondades de las tecnologías duras para la reproducción de la información, la difusión del conocimiento y la expansión de las comunicaciones, entrelazadas en un contexto de innovación y creatividad propio de la era "post-industrial" o "post-capitalista", siempre enfilada hacia la mejora continua.

En consecuencia, y ante la vertiginosidad de los acontecimientos, las exigencias

del escenario global sitúan el “valor agregado” del enclave productivo moderno en el vector intelectual, planteando una trayectoria que va desde un “recodo territorial” (ubicación geográfica) hasta un “vértice de experticia” (capacidades y competencias), que subraya una nueva forma de hacer negocios con implicaciones sobre los sistemas organizacionales y la dirección estratégica de los mismos, traducida en transformaciones en la estructura de las firmas y sus procesos laborales, sin descotar la reformulación en la conducción de las relaciones con el personal, los clientes, los proveedores y los relacionados.

En el orden de esta línea de pensamiento, a lo largo del devenir histórico se ha hecho evidente la necesidad de ampliar las consideraciones alrededor de la gestión de la empresa para el logro de sus objetivos y la consecución del éxito, en el marco de una economía globalizada que incorpora “cualidades” o “atributos” de oferta como la calidad, la atención al cliente, la especialización, la inteligencia financiera, la capacidad de respuesta ante situaciones de mercado cambiantes y la visión de futuro.

Semejante panorama cifra, entonces, el incremento de la eficiencia y de la eficacia en la configuración y el consabido sostenimiento de sólidas ventajas frente a los “adversarios” reales y potenciales, transformando el núcleo organizacional en un factor determinante de diferenciación competitiva, guiado por un “modo distintivo de hacer las cosas”, en clara alusión al concepto de la cultura corporativa.

Ciertamente, durante las últimas dos décadas, la literatura ha sido prolífica en el abordaje de la cultura en tanto rasgo constitutivo que le propina sentido identitario a la empresa, apalancado en un “imaginario” espiritual o filosófico que incluye los valores y las creencias que se consolidan y se comparten durante la vida institucional, complementados en un plano objetivo por el estilo de liderazgo de la Alta Gerencia, las normas, los procedimientos y las prácticas.

En este sentido, si bien la cultura puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, expandida y asumida en mayor o menor grado, adecuada o inapropiada para conseguir las metas propuestas en el seno de una compañía, el hecho irrefutable es que siempre se halla presente en su influjo gravitante, razón por la cual numerosos autores no escatiman al aseverar que, desde un flanco estratégico, encarna un componente clave de éxito, de donde se sigue el tránsito de las decisiones gerenciales por la ruta de

“

**A lo largo del devenir histórico se ha hecho evidente la necesidad de ampliar las consideraciones alrededor de la gestión de la empresa para el logro de sus objetivos y la consecución del éxito, en el marco de una economía globalizada que incorpora “cualidades” o “atributos” de oferta como la calidad, la atención al cliente, entre otras**

”

los dispositivos culturales que pueden facilitar, o en su defecto obstaculizar, su diseño e implementación.

De suyo, las preferencias valorativas revisten importancia crucial al momento de caracterizar la cultura organizacional, poniendo de relieve las posibilidades que la entidad empresarial brinda de cara a su modelaje, expresión y concreción entre los miembros de su plantilla, quienes también ejercen un impacto sobre su égida en su condición de portadores de los valores de la cultura nacional.

No por casualidad se han explorado vetas empíricas que desvelan los roles complementarios jugados por la cultura y las variables económicas, teniendo como telón de fondo el paradigma de la modernidad que allana el camino hacia el crecimiento en el largo plazo, proyectando la demanda de bienes y servicios, la superación de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida.

De resultas, pareciera que la satisfacción de las expectativas de bienestar colectivo terminan por cristalizarse en función de una alta motivación al logro por parte de los ciudadanos como generadores de riqueza, una sólida estructura que ordene a los individuos en comunidad (capital social), y una cuantía significativa de confianza interpersonal (asociatividad), aspectos éstos que difícilmente se abren paso en sociedades latinoamericana-

nas, en las que lo “moderno” (al estilo de los conglomerados desarrollados de Occidente) no termina por establecerse, y lo tradicional (a la usanza de las pequeñas comunidades agrarias o indígenas) no desaparece del todo.

Bajo esta óptica, la promoción de la iniciativa empresarial, en tanto espacio por excelencia para el florecimiento de las firmas comerciales y de servicios muestra una incidencia crucial no sólo por lo que respecta al eje económico-social sino también al cultural, toda vez que la dimensión de la identidad corporativa admite la existencia de un cordón umbilical con el sustrato sociocultural del recurso humano, pero además asimila las disposiciones (actitudes) para canalizar el esfuerzo productivo (acciones) y cumplir con determinadas metas u objetivos (éxito). De allí que se propicien los más variados enfoques y modelos organizacionales, llegando a reivindicarse las unidades integrales semi-autónomas frente a las pirámides jerárquicas, la participación activa de las personas versus la dilución de la responsabilidad sobre los resultados finales, y la interacción dinámica a contracorriente de los muros divisorios.

En suma, se aviene un rescate de los “valores” del artesano en el reducto de la organización moderna, vislumbrándose las Pequeñas y las Medianas Empresas (PyMES) en una opción cardinal del sistema capitalista con faz humana, en lo que algunos han dado en denominar en la jerga política como la “tercera vía”, siguiendo a Giddens (2000), con el añadido de la ineludible adquisición de buenas prácticas de gestión y de actuación estratégica competitiva.

Obedeciendo a esta orientación, y en medio de una realidad de convergencia global, el mero compendio en los habituales tecnicismos comienza a desdibujarse a favor de nociones más “espontáneas”, conllevando una lectura más abarcadora de los temas como la satisfacción o el compromiso con el trabajo, por no referir la productividad y la competitividad.

Así las cosas, particularmente el nodo conformado por la comunicación y la organización emergen en su esencia compleja, intangible y transversal, de donde se retrotraen las posibilidades portadas por la emisión, la transmisión y la recepción de mensajes como pilar para la cohesión al interior del sistema/empresa y la comprensión de significados: la comunicación se constituye en el vehículo de la cultura y la producción de sentido.

Precisamente, en este recorrido su-

cinto de reflexiones se perfila la realidad organizacional de las PyMES, hasta hace muy poco carente de un abordaje teórico riguroso encaminado a su conceptualización cultural, y menos aún comunicacional, pese a la admisión de la existencia de cada una de estas dimensiones para cualquier entidad.

#### UN UNIVERSO ORGANIZACIONAL EN MICRO

Dentro de las alternativas que se asoman ante los países de América Latina para alcanzar un mayor grado de desarrollo, el fortalecimiento de sus PyMES luce como una de las más viables. Bajo los auspicios de esta inquietud, abundan los documentos que dan cuenta de las características del sector, remitiendo la mayoría de los hallazgos a dimensiones cuantitativas concretamente financieras, comerciales, impositivas, laborales, de infraestructura, educativo-tecnológicas y de relación con el Estado, aunque sin atisbar con suficiente hondura el aspecto de tenor cultural, señalado por autores como Fairbanks & Lindsay (1997) quienes sostienen que, aun cuando en Latinoamérica se confiere un peso notable al contexto en el que la gente vive y trabaja para la producción de resultados concretos, éstos últimos dependen de los modelos mentales, vale decir cómo la gente piensa que el mundo funciona, lo cual determina la forma en que estructura sus problemas y relaciones.

Para estos teóricos, el reto de la competitividad pasa por entender estos patrones socioculturales y modificarlos, de manera de convertirlos en fuentes de ventajas para la creación de riqueza y prosperidad, logrando un cambio sostenible deslastado de la excesiva dependencia de los factores básicos (recursos naturales), la actitud defensiva y el Paternalismo.

Rastreando en la tradición de las Ciencias Sociales, no es difícil retrotraer algunos precedentes acerca del tema de la influencia de los factores culturales en el desarrollo económico, con “La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo” de Max Weber como obra paradigmática. En este marco, algunos autores piensan que existen valores que pueden mejorar las oportunidades para el éxito económico de un país y, por consiguiente, deben ser imitados por otros, puntos de vista éstos que remiten a ciertas asunciones acerca de la superioridad cultural y acentúan una especie de exacerbado etnocentrismo que ha sido utilizado, en no pocas oportuni-

“

**Sin duda, enfoques semejantes estimulan el replanteamiento del sustrato teórico-explicativo acerca de las PyMES, destacando la importancia que las mismas están llamadas a jugar como parte del sistema productivo, con participación activa en la política económica dada su contribución al desarrollo sostenido y sustentable**

”

dades, para justificar la imposición de una cultura sobre otra.

En la época actual se cuentan algunos trabajos extensos, como el de Hofstede, Neuijen, Daval y Sander (1990), quienes estudiaron y compararon cuantitativamente la cultura organizacional en 20 unidades de 10 diferentes organizaciones en Dinamarca y los Países Bajos, partiendo de la hipótesis de que la cultura organizacional está parcialmente predeterminada por la nacionalidad, la cultura regional, la industria y la tarea de la organización, entre otras variables.

En su análisis, Hofstede y sus colegas encontraron que los valores representan el corazón de la cultura organizacional y que las diferencias entre las distintas unidades de las organizaciones residían fundamentalmente en las prácticas y las percepciones de sus integrantes. De este modo, contribuyeron a fortalecer la noción de cultura organizacional como elemento regular de la teoría y la práctica de los administradores, reconociendo que la cultura nacional y la cultura de empresa son fenómenos de diferente orden.

Por su parte, Elena Granell (1997, p.7) afirma que no existen características o dimensiones culturales necesariamente asociadas a la competitividad. Antes bien, apunta que cada país, con sus propios valores e idiosincrasia, puede y debe encontrar su propia ruta hacia el desarrollo.

Sin duda, enfoques semejantes estimulan el replanteamiento del sustrato teórico-explicativo acerca de las PyMES, destacando la importancia que las mismas están llamadas a jugar como parte del sistema productivo, con participación activa en la política económica dada su contribución al desarrollo sostenido y sustentable, más aún en sociedades con matrices culturales que las anclan a formas de pensamiento premodernas, presas del desánimo y la desesperanza.

Paralelamente, hoy en día el discurso de la competitividad adiciona a las PyMES el encargo de contemplar sus objetivos, su modalidad de funcionamiento, sus habilidades y destrezas, sin soslayar, por supuesto, la estructura del mercado en el que operan, la rivalidad entre las firmas, y el papel de las instituciones públicas y privadas en la propulsión o restricción de su devenir; en definitiva, su gestión estratégica entendida como la capacidad de planificar el accionar sostenido del negocio en el tiempo en pro de maximizar las ganancias ofreciendo a los clientes más valor compendiado en calidad e innovación (Martínez, 2001).

A la vuelta de hoja, cierto es que estas organizaciones han venido ganando terreno en áreas tecnológicamente avanzadas como la informática, incorporándose al entorno global de negocios para relacionarse de manera directa (proveedor) e indirecta (difusión tecnológica) con entidades similares o mayores, industriales o comerciales, nacionales o extranjeras, llegando incluso a medirse con ellas (Marteau, 2002).

Una referencia patente de este avance se halla en las compañías diseñadoras de software especializado (contabilidad, inventarios, administración, juegos interactivos), y en empresas dedicadas a la prestación de servicios en los sectores de la construcción, el diseño de modas o la consultoría, las cuales, haciendo gala de talento y creatividad, han sabido desarrollar productos novedosos, conquistando plazas específicas con una denodada flexibilidad, en pos de satisfacer a una variedad de clientes, incluso en mercados internacionales.

En este sentido, un aspecto crítico para las PyMES lo representa la identificación de su núcleo de habilidades competitivas básicas para equilibrarlas con oportunidades productivas y comerciales en situaciones de mercado determinadas, toda vez que, a priori, ostentan potencialidades que les permiten manejarse exitosamente

en el nuevo orden económico (Soto y Dolan, 2003, p. 4), a saber:

- La flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y a las necesidades y preferencias de los consumidores. A ello contribuye su reducido tamaño, administración directa y agilidad operativa; su concepción organizativa simple, con flujo inmediato de información para la toma de decisiones; la implicación de sus recursos humanos; y las bondades de las nuevas tecnologías a su alcance.
- La modestia de sus requerimientos de capital para iniciar actividades, con poca dependencia de infraestructura, lo que hace viable ubicarse en cualquier espacio.
- El imperativo de la efectividad dada la austeridad de recursos, combinado a la motivación y el ingenio como catalizadores de innovación y aprendizaje.
- La estrecha relación con los clientes, lo que decanta en mayores y mejores oportunidades de retroalimentación.

En esta línea, las PyMES modernas reclaman, en palabras de Serra (2000), un nuevo estilo de gerencia con miras en el largo plazo, y presto a realizar movimientos rápidos no tanto para sobrevivir cuanto para evolucionar y liderar. Así, el estudio de la gestión estratégica de las PyMES amerita desmarcarse de la declaración frecuente, pero no categórica, conforme a la cual la complejidad de una organización es directamente proporcional a su tamaño.

#### **LA LÍNEA QUEBRADA DE UNA DEFINICIÓN**

Desde la óptica de la pesquisa, caracterizar a las PyMES en su estructura y actividades convoca una tarea interesante pero a la vez ambiciosa debido a la pluralidad de acepciones existentes, intentando en un primer momento separar su tejido del resto del universo organizacional para desagregarlo después, habida cuenta de que, para algunos autores, constituye un error clasificar y analizar a las pequeñas empresas junto a las medianas por presentar atributos y problemas disímiles.

El segundo punto de inflexión ha de encontrarse en los diferentes pareceres acerca de la naturaleza y los límites de las PyMES, que amparan bajo un mismo epígrafe una variedad de situaciones (subcontratistas, pequeños productores inde-

“

**Si se tuviese que caracterizar el contexto organizacional en América Latina, si duda habría que señalar su heterogeneidad en lo que concierne a las formas de trabajo, por no citar las disparidades existentes a nivel de producción y gestión administrativa, pudiendo convivir, dentro de la misma rama de actividad, empresas todavía dotadas con sistemas preindustriales, mientras que otras descuellan en el mercado con tecnología de punta**

”

pendientes, negocios especializados, entre otros), en un amplio rango de competitividad, según el sector, la actividad, el producto/servicio y el tipo de cliente (Armas, 1999, p. 36).

Lo cierto del caso es que los discernimientos para la definición de las PyMES se pasean, en distintos países, por parámetros basados en los activos totales, el balance de resultados, el tamaño de la plantilla y otras fórmulas, a las que cabría sumar el monto de las ventas anuales, aunque es muy difícil hacer equivalencias a este respecto (Otálora, 2003, p. 132). Por tanto, apenas se cifra acuerdo posible en el hecho de que se trata de iniciativas productivas en su concepto, oscilando su finalidad desde acumular capital, maximizar sus utilidades y mejorar su posición en el mercado, hasta propiciar un espacio de reproducción familiar obedeciendo a una típica lógica de subsistencia (Trejos, 1999; Castillo y Bonilla, 2000; Castillo y Chávez, 2001).

No en vano, si se tuviese que caracterizar el contexto organizacional en América Latina, si duda habría que señalar su heterogeneidad en lo que concierne a las formas de trabajo, por no citar las disparidades existentes a nivel de producción y gestión administrativa, pudiendo

convivir, dentro de la misma rama de actividad, empresas todavía dotadas con sistemas preindustriales, mientras que otras descuellan en el mercado con tecnología de punta (Dávila, 2003, p. 220).

En cierto modo, este planteo empalma con los esfuerzos aunados, desde los inicios de los años setenta, por organismos de la talla de la Organización Internacional del Trabajo, el Banco Mundial y la CEPAL en pro de colocar a las PyMES en un escaño superior a la marginalidad y a la informalidad, evidenciando una perspectiva optimista con respecto a las posibilidades de los países del Tercer Mundo, mediante políticas de promoción del empleo, fomento de la productividad y programas financieros, si se quiere con un matiz más económico que social, para lograr la progresiva asimilación al sector moderno.

Al calor de esta noción, Rivas (2002) señala que las PyMES deben ajustarse al emplazamiento ineludible de la competitividad, asumida no tanto desde la cadena de valor cual eje exclusivo de discusión, como desde elementos endógenos “para enfrentar los desafíos de la industria en la cual nacieron y han decidido permanecer”, con mercados imperfectos (monopolísticos y oligopolísticos).

Desde esta arista conviene dejar de lado las cifras y comenzar a incluir en el análisis los presupuestos de la cultura corporativa, en especial cuando el propietario de los medios trabaja directamente en el centro productivo y ejecuta simultáneamente una diversidad de funciones (dirección, mercadeo y finanzas, entre otras) que en una compañía grande son responsabilidades diferenciadas.

A la sazón, por regla casi común la imagen de la PyME es asociada con los fueros de una empresa familiar, en virtud de que las “fuerzas” que las sustentan rebasan lo económico y se internan en lo biológico, a lo que cabría calificar propiamente como cultural: uno o más núcleos filiales son propietarios, o en su defecto mandan y operan la unidad; más de un integrante de la familia participa en su gerencia/dirección; y pervive la intención de un relevo generacional en el “gobierno” de cara al futuro. Adicionalmente y con mucha frecuencia, los socios, desprovistos de “nudos genéticos”, establecen profundos vínculos afectivos entre sí, y más aún, los viejos empleados cultivan relaciones cordiales y hasta personales con los dueños (Bustillo, 1999, p. 20).

A contracorriente, la mirada moderna sitúa “la claridad del significado y la di-

rección” de las PyMES en el ámbito del diagnóstico, la elección y la ejecución de la estrategia, habida cuenta de que la realización de un sueño amerita tenerlo primero (visión) y para hacer negocios hay que saber cómo hacerlos (misión), siendo el empresario/directivo quien propina al proyecto el cariz de liderazgo y compromiso para la supervivencia en los momentos críticos (sentido de trascendencia y futuro) (Vásquez, 2002).

A decir verdad, en las PyMES no suele ser práctica ordinaria el levantamiento de planes de acción estratégica, los cuales desbordarían para su formulación la base de herramientas de gestión disponibles, acopladas a una configuración organizacional relativamente simple. Hasta en una infaltable interpretación peyorativa, se aduce que en estas empresas resulta abstracto hablar de misión, valores y objetivos estratégicos, pues ello no suministra pista alguna acerca de lo que se debe producir y en qué cantidades (Rosales, 2000, p. 103).

No obstante, al fragor del siglo XXI, los directivos de las PyMES son increpados a examinar, o cuando menos redefinir, la racionalidad de sus negocios con miras a ordenar prioridades, fijar criterios de competitividad y estipular cómo impactan éstos en el entramado global, aparte de fortalecer el portafolio de ideas sobre desarrollo de productos, entre otros aspectos, aunque con la desventaja que estriba en la utilidad limitada de la teoría estratégica cuando se pretende aplicar a la problemática concreta de las PyMES los patrones elaborados en función de la gran empresa (Malvicino, 2004).

Como colofón, huelga puntualizar la aparente e insalvable separación existente entre la visión estratégica y la dirección de operaciones en las PyMES, ya que sus sistemas se muestran mejor acondicionados para “controlar” que no para “pensar”, de tal modo que los procesos clave no apalancan los “conductores de la estrategia”. De allí que sus máximas autoridades se contenten con hacerse cargo de las preocupaciones diarias e inmediatas en detrimento del ejercicio estratégico, cayendo en la trampa de la rutina y la cotidianidad luego de un inicio innovador y estimulante.

Este contrapunto frente al ideal de una “cultura productiva” desvela, más en profundo, la falta de reconocimiento social de la figura del empresario en medio de esquemas proteccionistas y paternalistas del Estado, sin soslayar la poca disposición al logro colectivo e individual, sen-

“

**A decir verdad, en las PyMES no suele ser práctica ordinaria el levantamiento de planes de acción estratégica, los cuales desbordarían para su formulación la base de herramientas de gestión disponibles, acopladas a una configuración organizacional relativamente simple**

”

tencia que repara, inevitablemente, en los obstáculos al desarrollo económico atribuibles a valores y actitudes, de suyo una temática sujeta a una intensa polémica ante la acusación de que ignora el espíritu de creatividad emergido desde el sector informal, coartado en sus posibilidades de éxito por estereotipos (Márquez y Gómez, 2001, p. 35).

En verdad, numerosas investigaciones han tenido lugar en aras de desentrañar algunos de los rasgos más conspicuos de los emprendedores, siendo ubicados, a ratos, dentro de un rango social, por demás débil, que amerita de la protección dispensada por el Estado a través de políticas industriales, lo que no necesariamente conlleva su evolución competitiva. Desde otro ángulo, si se quiere más optimista, defendido por Shumpeter (1976) y Drucker (1986), los empresarios encarnan actores que saben aprovechar las oportunidades visualizadas en el medio donde se desenvuelven, desplegando acciones novedosas que implican el uso intensivo de información y el desarrollo de tecnología gerencial, especialmente tratándose de las pequeñas y medianas empresas (Rosales, 2000, p. 71).

Según el *Monitor Global de la Iniciativa Empresarial* (GEM, por sus siglas en inglés), en los países que disponen de mayores recursos, los emprendimientos son llevados a cabo por personas pertenecientes, en gran parte, a la clase media, con un mejor grado académico; al cabo que en las naciones pobres o de pocos ingresos como las del Tercer

Mundo, desprovistas de seguridad social, los empresarios proceden o bien de los segmentos más bajos (a los que se les impone la búsqueda de cualquier opción de supervivencia), o en su defecto de los estratos que detentan patrimonio y capital, toda vez que la clase media es proclive a no poner en riesgo sus empleos. De allí que se perfilen dos tipos de emprendedores, a saber: los que se lanzan a la conformación de iniciativas productivas apremiados por las necesidades económicas, y los que descubren y explotan oportunidades de negocio (Vainrub, 2006, pp. 41-42).

En este orden de ideas, un estudio avalado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) subraya, de por sí, la correspondencia entre el éxito emprendedor y la educación (Kantis, Ishida y Komori, 2002); de tal suerte que, dado que el estrato social y el nivel académico muestran una estrecha relación, entonces las iniciativas empresariales más exitosas son las guiadas por los emprendedores por oportunidad.

En cierto modo, este planteamiento empalma con las corrientes que, si bien atribuyen la inclinación emprendedora a aspectos vinculados con la educación, trascienden la mera instrucción y ponen el grueso del acento en las nociones impartidas a lo interno del núcleo familiar en el transcurso de la infancia (por ejemplo, responsabilidad, motivación al logro, formación religiosa, aspiraciones materiales), que acaban por potenciar atributos personales como la curiosidad, la creatividad y la independencia.

Desde este punto de vista se cruzan, en palabras de Requena (1999), la cultura ético-emprendedora y el desarrollo socioeconómico, acicateados, de un lado, por la intensidad de un sujeto que busca mejorar su situación vital en un marco sociocultural específico que legitima sus motivaciones (Teoría Voluntarista del Desarrollo); y del otro, por la convivencia irrefrenable de los valores típicos de la modernidad economicista con nuevos valores de cariz social o postmaterial (Teoría de la Bifurcación Posmoderna), de donde se deriva un halo de credibilidad y confianza que signa la óptica del líder/fundador respecto a lo que “debe ser” un comportamiento organizacional exitoso de gestión y dirección, delimitando temas como la formación continua, el trabajo en equipo, la calidad del servicio, la atención al cliente, la innovación, la participación, la legalidad o el asociacionismo (Galindo, 2001).

## DIRIGIR Y COMUNICAR EN CLAVE PyME

Con base en una vertiente eminentemente pragmática, suele asignársele al líder la tarea de crear una cultura del éxito sirviéndose del diseño estratégico interno (Garmendia, 1990), habida cuenta de que la cultura organizacional emergió como un tema relevante una vez intuida (y eventualmente sometida a sucesivas comprobaciones empíricas), su relación con la rentabilidad en empresas portadoras de desempeños difícilmente imitables, edificadas sobre valores culturales fuertes que actúan a favor de la reducción del conflicto interno y posibilitan el alcance inequívoco de la misión, de donde se ha popularizado la analogía que la asimila en una institución a la personalidad de un individuo.

De acuerdo con Bueno Campo y Morcillo (1993, p. 30), la empresa competitiva posee un conjunto de capacidades que le permiten concurrir en un sector compuesto por fuerzas susceptibles de ejercer oposición de cara a sus objetivos, proyectos y actividades, identificadas en el “diamante estratégico” de Porter (1990) con los proveedores de productos sustitutivos, los nuevos competidores potenciales, los proveedores y los consumidores; de cuyo conjunto se sigue la “conquista” de una posición relativa, sostenida de forma duradera por la compañía frente a los otros oferentes en su rama.

Tradicionalmente los economistas han ponderado las bases de la competitividad en una serie de niveles superiores (en concreto: macroeconómico, sectorial y empresarial), remitiendo mucha de su injerencia a países, regiones e industrias, con sujeción a variables como los volúmenes de inversión, las tasas de interés o la paridad cambiaria; de tal modo que la economía de una nación sólo es competitiva en la medida en que lo son sus empresas, al tiempo que la capacidad competitiva de éstas responde a la premisa en relación directamente proporcional (Sastre y Aguilar, 2000).

En esta postura cabría ubicar a Porter, quien se pronuncia por la observación de la competencia internacional (integración económica mundial) y la competencia sectorial (rubro de operaciones), aunque suma a su esquema, como aportación original, “la competencia de la compañía consigo misma”, en la búsqueda de la excelencia y los mejores resultados, con independencia del exterior. Casualmente, este último razonamiento engarza con lo planteado por Fea (1995, p. 47), en el entendido de que la

“

**Sin embargo, los presupuestos teóricos más recientes aducen que el comportamiento competitivo de una compañía no es una simple consecuencia de la estructura de mercado en la que se halla ubicada. Antes que nada, la diferencia de beneficios colinda con activos no observables o intangibles**

”

competitividad consiste en la facultad de una empresa (principios estratégicos, bagaje cognoscitivo del factor humano) de generar beneficios sin solución de continuidad (dinamismo estructural) a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución (singularidad o “manera de ser” dentro de un determinado contexto socioeconómico).

De resultas, tiene lugar un trasvase de la competitividad hacia el lado interno del sistema empresarial (rasgo intrínseco), expresado en el tiempo mediante la búsqueda continua de mejoras de desempeño en todas las áreas y la adecuación permanente a las variantes del entorno; por ende, no se trata de un “estado” que se alcanza sino de una “capacidad” que se construye (Rivas, 2002).

A no dudar, una aseveración como la precedente se aviene en disonante al momento de emprender la medición de la competitividad, dificultada de suyo por la cantidad y la pluralidad de factores directos e indirectos que inciden sobre ella, a lo que se adiciona la clásica preferencia por indicadores económicos agregados como el PIB per cápita o por trabajador, el comportamiento de los costes y los precios, y el saldo de la balanza comercial de un país, refinados con la inclusión de las cuotas de exportación en los mercados mundiales y la capacidad de abastecimiento de la plaza local.

Otro tanto descuello tratándose de los índices de tendencia de la competitividad entre naciones, elaborados por instituciones de la talla del World Economic Forum o el International Institute of Management Development; aparte del reparo que merecen las variables con impacto sobre los niveles de productividad conseguidos por las empresas, tales como las infraestructuras y la tecnología disponible.

Sin embargo, los presupuestos teóricos más recientes aducen que el comportamiento competitivo de una compañía no es una simple consecuencia de la estructura de mercado en la que se halla ubicada. Antes que nada, la diferencia de beneficios colinda con activos no observables o intangibles. De allí el imperativo de invocar una “cultura productiva” sustentada en valores (más que hablar de sistemas de productividad) animada por un líder promotor y reforzador; manifiesta a través de conductas significativas e identificada por un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias como elementos de la dinámica organizacional.

Nada casual resulta, entonces, que hacia finales de los cuarenta y principios de los cincuenta Philip Selznick (1948) relacionara la cultura con el patrimonio de los valores, y también con la ética de gestión de una organización, instando a ésta, además de eficaz, a ser socialmente útil. Otro tanto se apunta Charles McCoy (1985), quien retoma la explicación de Selznick, y esgrime seis variables centrales de productividad: trabajo, capital, tecnología, materias primas, mercados y gestión, a los que se suma la cultura corporativa cual catalizador.

A todas éstas, subyace la idea de la cultura como diseño estratégico interno, erigiéndose en elemento básico de orientación de la gerencia (“dirigir por la cultura”) y de sistematización/normalización de la vida de un grupo especializado en una actividad, lo que entraña la evolución de un sistema mecánico a otro orgánico de cara a la gestión, inculcado a los nuevos miembros para de ese modo extenderse en el tiempo. En suma, se ponen de relieve la comprensión de los conceptos básicos y compartidos sobre el proceso productivo; la cosmovisión que integra el personal a la empresa y a ésta en la lógica del mercado; y la identidad psicológica y sociológicamente diferenciada, que se origina y se reproduce “de” y “para” un proceso productivo específico (Siliceo, Casares y González, 1999, p. 49).

Por consiguiente, podría afirmarse, como de hecho lo hacen Bueno Campo y

Morcillo (1993, pp. 32-33), que el éxito empresarial se enclava, en principio, en el reducto de una medida cualitativa en su esencia por cuanto expresa el grado de consecución de los objetivos de negocio, cuando no la generación y la consiguiente acumulación de riqueza; aunque, por lo habitual, suele ser validado apelando a una estructura multicriterio que abarca un amplio espectro de cuestiones técnicas, administrativas y humanas, decantadas en indicadores de naturaleza cuantitativa que recogen aspectos parciales relativos a comportamiento o desempeño, tales como rentabilidad y crecimiento.

Precisamente, esta relación con la noción de competitividad apuntala que el éxito deriva del esfuerzo continuo de la dirección de la empresa, aunado a la interacción entre fuerzas que configuran un entorno al que hay que adaptarse, y fuerzas endógenas o inherentes a la organización, subrayando un conjunto de elementos comunes que, a priori, constituyen determinantes al momento de dar sentido al “estado óptimo de cosas” al que aspira todo proyecto de emprendimiento.

No por casualidad, los modelos de crecimiento se asientan sobre el concepto de capital humano como factor fundamental de la actividad productiva con valor agregado para una economía, centrándose en la figura del empresario en tanto portador de habilidades personales y ejecutor de prácticas de gestión; consideración ésta que adquiere mayor envergadura en el caso de la PyME, cuya “personalidad” se halla estrechamente vinculada con la de su director/gerente, quien, para llevar a cabo la estrategia, requiere del concurso de un grupo de personas que lo acompañe (Malvicino, 2004).

De allí que se reconozca que la cultura organizacional procede de la percepción de los individuos, dándosele prioridad, en consecuencia, a las esferas psicosociales y comunicativas que reflejan la visión de los directivos/líderes/fundadores en tanto fuente de invención cultural, después de la cual tiene lugar la objetivación o exteriorización (comunicación o puesta en común), que termina por arraigarse en modos generalizados y normados (institucionalización), merced el ejercicio de reiteración (Gómez Cabranes, 1994, p. 140).

#### LA CULTURA COMO VENTAJA COMPETITIVA

Es habitual, pues, acogerse al argumento estratégico de que una cultura fuerte, ex-

“

**Por consiguiente, la cultura es a la vez un factor de adaptación exógena y de cohesión endógena, resultando funcional para el sistema con un dejo de racionalidad economicista que se acomoda a la empresa capitalista y tienta la “ingeniería social” al servicio del poder con miras al aumento de los rendimientos, como lo denuncian las interpretaciones más críticas**

”

tensa y congruente (Ouchi, 1984; Deal y Kennedy, 1985; Peters y Waterman, 1984) puede convertirse en fuente de ventaja competitiva y estimuladora de conductas productivas que contribuyan al éxito de la empresa, matizada, eso sí, por tres condiciones básicas que han de ser satisfechas, según lo expuesto por Barney (1986, pp. 656-665): debe ser económicamente valiosa (permitirle a la organización hacer las cosas de forma tal que obtenga bajos costos, ventas y márgenes altos, u otros resultados conducentes al aumento del valor financiero); debe ser original (sus características no deben encontrarse en la cultura de otras compañías que participan en el mismo sector); y debe ser “perfectamente inimitable” (las empresas que intenten “construir” una cultura al calco presentarán desventajas en su implementación).

Ciertamente, para la generalidad de los estudiosos del área, la cultura representa el fundamento sólido que le propina identidad y estabilidad a la organización, reflejándose en sus prácticas diarias; no obstante, atraviesa por estadios evolutivos conforme conduce a un ente hacia sus metas, lo que entraña la reinterpretación y la renegociación constante de valores, creencias y significados en función de acontecimientos concretos, de donde se sigue una esencia dinámica, inclusive con expectativas de “supervivencia” en el

marco de las transacciones empresa-ambiente (Gómez Cabranes, 1994, p. 150).

Por consiguiente, la cultura es a la vez un factor de adaptación exógena y de cohesión endógena, resultando funcional para el sistema con un dejo de racionalidad economicista que se acomoda a la empresa capitalista y tienta la “ingeniería social” al servicio del poder con miras al aumento de los rendimientos, como lo denuncian las interpretaciones más críticas (Clegg, 1990). Pero también, la cultura revela dimensiones metafuncionales que comparecen en un enfoque dinámico por el que la empresa va forjando su propia identidad, retroalimentando creencias y valores merced los resultados.

En efecto, si bien es cierto que las nociones de eficiencia, competitividad y productividad se identifican frecuentemente con un flanco decididamente económico, no lo es menos el hecho de que cristalizan en atributos (por ejemplo, la calidad) para poder ajustarse a los cánones establecidos de la excelencia y más todavía del éxito empresarial, lo que en el fondo desemboca en una cuestión donde un sistema de significados (organización) va a determinar lo que se pretende (criterios) conseguir (eficacia) a través de determinados medios, de tal suerte que, en la medida que se consiguen estos criterios, se es eficaz (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997, pp. 69-71).

En este aparente juego de palabras, la eficacia viene a constituir el grado de correspondencia entre la institución entendida como sistema de significados, y el resultado de transformar dicho sistema (ideas, valores y preferencias) reflejándolo en una realidad objetiva que es la organización misma. A trasluz, si no hay un sistema de significados no existe organización, y si no se ejecutan estos significados tampoco hay eficacia, con las implicaciones que esto supone tomando en cuenta el componente subjetivo, ya que lo que para algunos es eficaz no lo es para otros, por lo que las pretensiones (criterios) pueden ser diferentes en su signo, pero eficaces por igual al ayudar a conseguir lo que se pretende.

En suma, los sistemas experimentan el mundo procesando los datos a partir de su compleja estructura interna, al calor de creencias que, en tanto construcciones subjetivas y colectivas, prefiguran una mirada de la realidad organizacional así como también una percepción del entorno (Manucci, 2005), cuyas condiciones mejoran o declinan con la respuesta a la situación dada, en la que siempre está



presente la importante variable de la competencia (Hall, 1997, p. 228).

De suyo, bajo esta óptica interpretativa, la organización no es lo “dado”, sino lo “creado”, no procede de una materialidad “externa a” sino de una “representación interna” que se proyecta “fuera de”, traduciéndose en concreciones (infraestructura, productos y servicios), pero también en estímulos generadores de percepciones que retroalimentan ese proceso de “autoconstrucción”.

En tal sentido, los estudiosos de la teoría organizacional sugieren que, para comprender la dinámica cultural en tanto variable interventora con impacto sobre el desempeño, se precisa auscultar la práctica de la comunicación (Córdova y cols., 1998), dando lugar a espacios emergentes de valoración que trascienden el “mito tecnicista/mecanicista” pontificador de los medios antes que de los fines.

Se amplía, así, el horizonte de la comunicación interna hacia los derroteros del conocimiento compartido y de las relaciones humanas, convirtiéndose la palabra, con poder transformador, en el fundamento de las rutinas laborales (Echeverría, 2000), privilegiando la esfera del discurso, y con ella la capacidad de auto-simbolización constante, configuradora de conductas internas tanto para la lectura de los miembros de la organización como para la interpretación de clientes y público en general. A la postre, el principal bastión del mejoramiento y la competitividad de un negocio residiría no tanto en la mercancía bruta o en la prestación del servicio, sino en “el imperio de los signos” (Tablante, 2006, p. 4), y en las “etiquetas institucionales” que definen expectativas en función de acciones estimuladas y acciones restringidas (Putnam, 2002, pp. 47-48).

No es fortuito que hoy en día, al momento de abordar los dominios de la cultura organizacional, los académicos se animen a gravitar en torno a la alternativa del discurso corporativo en lugar de entraparse sólo en la instrumentalidad y en las posibilidades del canal, consustancial ello a un modelo de comunicación lineal amparado en la presunción de una variable independiente (emisor) que genera efectos sobre una variable dependiente (receptor), gracias a mecanismos que difunden contenidos en una sola dirección (Manucci, 2004).

A contracorriente, bajo la óptica moderna, el proceso comunicacional en la empresa alude a la construcción de significados comunes tendientes a consolidar

“

**Surge con antelación el imperativo de “aprehender” y comprender a las unidades de pequeña y mediana escala en la complejidad y en la singularidad de su cultura organizacional que es asumida como un sustrato de hábitos y conductas arraigados en la dinámica interna, con incidencia sobre la forma de ver, interpretar y adaptarse al entorno**

”

el entendimiento, la coordinación, la apropiación y la reproducción de los conocimientos necesarios para ejecutar las actividades diarias en pos del cumplimiento de las metas organizacionales, apuntalándose en un estilo gerencial que guía la interacción entre los jefes-líderes y el resto de los integrantes de la plantilla. De este modo, la comunicación se instituye, a la vez, en acto, objeto y medio de la “puesta en común” y la “producción cultural de sentido”, vale decir, el factor más importante del éxito empresarial (Urdaneta, 1997, p. 35).

La intención de compartir una misma visión o modelo de acción-representación de la realidad mediante el acceso a un discurso institucional de significaciones colectivas, para entrar luego en una lógica de conexión, diálogo, participación y reconocimiento que permita pensar la organización como un “nosotros”, resume la finalidad de la comunicación (Arellano, 1998). Con estos elementos, la empresa elabora un retrato de sí misma que le sirve para mirar en su interior cultural (lo que hay que entender, lo deseable), pero que también la refleja y la describe ante un público externo (cómo quiere ser vista); ergo, se aviene en una dinámica de auto-comunicación que la presenta y habla de su historia y de sus valores (Pérez, 2003).

Por ende, queda fuera de todo cuestionamiento que la experiencia técnica resulta clave para el éxito de una compañía; empero, se introduce en la ecuación la variable “emoción” (pasión y confianza) con vistas a la transformación del “valor intelectual” en “capital financiero” (rentabilidad). De suyo, ya apuntaba Dalla Costa (1999), que las compañías no tienen cultura sino que son culturas, en virtud de la imposibilidad de separar las competencias de las condiciones emocionales y relacionales que habitan en el seno de la organización: en este marco, el signo cultural hace las veces de un mecanismo epistemológico enfocado a la comprensión de la vida de una institución.

De lo dicho, entonces, la comunicación interna no cumple tanto un requisito de guía de acción como de reafirmación y soporte para el aprendizaje de la cultura de una organización, instaurándose como canal formal mediante la creación de grupos primarios, o instalándose en la interacción cotidiana en los lugares de trabajo, donde el intercambio de información se realiza amistosamente, vertientes ambas que desembocan en un estadio relacional más inmediato para la empresa y sus públicos, encarnando una realidad comunitaria (Serna, 2000, p. 115).

#### **A MODO DE CONCLUSIÓN**

Recapitulando, las reflexiones anteriores instan a complementar los programas para el fomento y la consolidación de las PyMES (llevados adelante por organismos públicos y privados), con la instrumentación de medidas de intervención sociocultural adecuadas a la realidad que enmarca sus potencialidades para alcanzar formas de trabajo productivas y competitivas frente a los retos macroeconómicos que las rodean.

A los efectos interventores, surge con antelación el imperativo de “aprehender” y comprender a las unidades de pequeña y mediana escala en la complejidad y en la singularidad de su cultura organizacional que, aunque desprovista en apariencia de una gestión consciente y estructurada por parte de los niveles directivos/gerenciales, es asumida como un sustrato de hábitos y conductas arraigados en la dinámica interna, con incidencia sobre la forma de ver, interpretar y adaptarse al entorno. Vista así, se avizora la competitividad empresarial con un dejo ideológico/filosófico desde donde explotar ventajas, encauzándolas con un enfoque es-

tratégico para materializar una visión de éxito que propine consistencia identitaria y movilice a la acción.

En este sentido, conviene reparar en el hecho de que la especificidad cultural portada por la PyME encuentra un reflejo parcial en los presupuestos de la teoría organizacional formulada con base en las experiencias de la gran empresa, emanadas de una perspectiva de racionalidad que deja de lado la carga subjetiva inherente a su mundo de relaciones. Ello impule a la búsqueda y la construcción de rutas de abordaje conceptual acopladas a su contexto, toda vez que, más que la ausencia en sus fueros de reglas o modos formales de dirección, éstos simplemente se revelan diferentes pero no por eso menos efectivos.

Justamente, en el marco de esta constatación se encuadra la actitud del empresario de la PyME hacia un "intangibles" como la comunicación y sus formas de aplicación en tanto herramienta estratégica inseparable de la propia actividad productiva, que reporta beneficios no tabables en términos contables, no obstante lo cual ayuda a construir las percepciones de los públicos internos y a transmitir los valores que constituyen la médula espinal de la cultura de la firma.

Desde este punto de vista, no pasa de ser una visión limitada y poco atinada del asunto el asumir que la comunicación interna no representa un aspecto de la vida organizacional de la PyME que merezca una atención especial por tratarse de plantillas pequeñas en las que la información circula de manera inmediata; o sentenciar que las compañías de este cariz no se ocupan del proceso comunicacional por cuanto no acuden al uso masivo de medios o elaboran piezas para "consumo" de su personal.

A decir verdad, la PyME ostenta unos atributos concretos que definen la canalización de su comunicación interna, reclamando de suyo una aproximación descriptiva que no prescriptiva, deslastrada de posiciones teóricas prefijadas a partir de escenarios empresariales distintos en sus dimensiones y funcionamiento.

De allí que la valoración del impacto de la comunicación sobre la satisfacción con el trabajo, el compromiso organizacional, amén de la eficiencia y la productividad de la PyME, transita por la diagnosis para "aprehender" la realidad de la entidad y, de seguidas, confeccionar una mezcla a cuyo través atender y gestionar las demandas internas de comunicación, capitalizando su estructura simple y cen-

“

**Se atisba aquí un campo emergente que afirma a la comunicación en el repertorio de las habilidades directivas de la PyME para fundamentar todos aquellos procesos que tienen repercusión sobre las actuaciones ocupacionales de sus miembros, toda vez que la pertinencia de este esfuerzo reside no tanto en ayudar a una empresa, como en tratar de apoyar a todo un sector con decidido impacto sobre la economía**

”

tralizada que favorece los flujos informativos (descendentes, ascendentes y horizontales) y de retroalimentación, aparte de los objetivos de motivación y reconocimiento.

Se atisba aquí un campo emergente que afirma a la comunicación en el repertorio de las habilidades directivas de la PyME para fundamentar todos aquellos procesos que tienen repercusión sobre las actuaciones ocupacionales de sus miembros, toda vez que la pertinencia de este esfuerzo reside no tanto en ayudar a una empresa, como en tratar de apoyar a todo un sector con decidido impacto sobre la economía.

En consecuencia, el estudio integral de la experiencia corporativa de la PyME convoca un análisis multinivel tanto desde el prisma individual (dirección), como grupal (colaboradores), de donde se sigue la recomendación del empleo de instrumentos de medición de clima organizacional y satisfacción del personal para complementar la labor de discernimiento. En esta línea, que trasciende la idea de la asistencia caritativa, puede contribuirse a formar y ejercitar habilidades concretas en materia de consultoría de gestión comunicacional, con especialidad en la Pequeña y la Mediana Empresa, constituyéndose en un atractivo para pro-

motores, facilitadores y capacitadores del sector, interesados en la aplicación de estrategias de comunicación organizacional en sus propios procesos.

■ **Agrivalca Canelón es Magíster scientarum en Comunicación Social, mención Comunicación Organizacional, por la Universidad Católica Andrés Bello. Este texto es un resumen de su trabajo de grado. Miembro del consejo de redacción de *Comunicación*.**

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arellano, E. (1998). "La Estrategia de Comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones". *Razón y Palabra* [Revista electrónica], 3, Suplemento Especial. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logs/antiores/supespl/>
- Armas, V. (1999). "Todo lo que usted quería saber sobre...Esplendores y miserias de las PyMES venezolanas". *Debates IESA*, V, (1), 35-46
- Barney, J. (1986). "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, (11), 656-665.
- Bell, D. (1976). *El Advenimiento de la Sociedad Postindustrial*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Bueno Campo, E., y Morcillo, P. (1993). *La Dirección Eficiente*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Bustillo, J. (1999). "Empresas familiares: el dilema entre gerencia profesional y vínculo familiar". *Debates IESA*, V, (1), 20-24.
- Clegg, R. (1990). *Modern Organization. Organization Studies in the Postmodern World*. Londres, Inglaterra: Sage.
- Córdova, A., y cols. (1998). "Un enfoque del estudio de la cultura organizacional". *Gestión y Estrategia* [Revista electrónica], (14). Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/doc09.htm>
- Dalla Costa, J. (1999). *El Imperativo Ético*. Barcelona, España: Paidós Empresa.
- Dávila, A. (2003). "Cultura en las PyMES: dinámica internacional y entorno institucional". En E. Soto y S. Dolan (Coor), *Las PyMES ante el desafío del Siglo XXI: los nuevos mercados globales*. (pp. 211-230). México: International Thomson Editores.
- Deal, T., y Kennedy, A. (1985). *Corporate Culture*. New York, USA: John Wiley and Sons.ç
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Echeverría, R. (2000). *La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

- Fairbanks, M., y Lindsay, S. (1997). "Plowing The Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World". *Harvard Business School Press* [Revista electrónica], 2 (7). Disponible en: <http://www-monitor.com>
- Fea, U. (1995). *Competitividad es Calidad Total*. México: Editorial Alfaomega.
- Fernández-Ríos, M., y Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional. Concepto, Desarrollo y Evaluación*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Galindo, P. (2001). "La optimización de los procesos e interacción entre individuo, organización y entorno mediante el desarrollo de Valores de Competencia. Una aplicación sociocultural del Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias". I Congreso Profesional de Politólogos y Sociólogos. Madrid, España.
- Garmendía, J. (1990). *Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa*. ESIC-Market, (46), 62-68.
- Giddens, A. (2000). *La Tercera Vía. La Renovación de la Socialdemocracia*. Buenos Aires, Argentina: Taurus.
- Gómez Cabranes, L. (1994). "La Cultura de la Empresa". En A. Lucas Marín (Coor.), *Sociología para la Empresa*. (pp. 131-156). Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Granell, E., Garaway, D., y Malpica, C. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura: Retos y Oportunidades en Venezuela*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Hall, R. (1997). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., y Sanders, G. (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly*, (35), 14-19.
- Kantis, H., Ishida, M., y Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y Este de Asia*. Washington D.C., USA: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Malvicino, S. (2004). "Liderazgo Estratégico, Cultura Organizacional y el Cambio en las PyMES". Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/empresadoredora/articulos/53/leadership.htm>
- Manucci, M. (2005). "Narraciones Corporativas. Comunicación, Estrategia y Futuro en las Organizaciones". Disponible en: <http://www.estrategikaonline.com.ar/articulos.htm>
- \_\_\_\_\_ (2004). "Modelo Estratégico para fortalecer Vínculos Corporativos". II Congreso Internacional de Comunicación Organizacional. Barranquilla, Colombia.
- Marteau, S. (2002). "La actuación estratégica de las Pequeñas y Medianas Empresas. Análisis Cualitativo de percepción del empresario según las dimensiones definidas por el Cuadro de Mando Integral". Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/pymessilvia.htm>
- Martínez, C. (2001). "Elementos para el Análisis de la Competitividad, Innovación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa de América Latina". Disponible en: [http://www.ingenieria.cl/investigaciones/archivos/investigacion\\_altec\\_2001.pdf](http://www.ingenieria.cl/investigaciones/archivos/investigacion_altec_2001.pdf).
- McCoy, Ch. (1985). *The Management of Values*. New York, USA: Pitman.
- Otálora, G. (2003). "Dirección Estratégica en las PyMES". En E. Soto y S. Dolan (Coor.), *Las PyMES ante el desafío del Siglo XXI: los nuevos mercados globales*. (pp. 131-143). México: International Thomson Editores.
- Ouchi, W. (1985). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona, España: Ediciones Orbis.
- Pérez, M. (2003). "Estudio Interpretativo de los Mensajes Organizacionales Formales y la Cultura Organizacional en una Multinacional de Origen Mexicano". *Razón y Palabra* [Revista electrónica], (32). Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n32/mperez.html>
- Peters, T., y Waterman, R., Jr. (1984). *En busca de la Excelencia*. Barcelona, España: Plaza y Janés.
- Putnam, L. (2002). "El cambio en las metáforas de la comunicación organizacional". En L. Putnam, J. Costa, y F. Garrido (Coor.), *Comunicación Empresarial. Nuevas Tendencias en Comunicación para potenciar la Estrategia Empresarial*. (pp. 145-169). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Requena, F. (1999). *Sociedad, Cultura y Desarrollo*. Málaga, España: Universidad de Málaga.
- Rivas, A. (2002). "La Competitividad: una lucha sin fin para las PyMES". Monografías.com. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos15/competitividad-pymes.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/competitividad-pymes.shtml)
- Rosales, R. (2000). *Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Empresa*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Sastre, M., y Aguilar, E. (2000). "Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos". *Revista Economía Industrial* [Revista electrónica], (232). Disponible en: [www.ucm.es/BUCM/compludoc/S/10108/04222784\\_1.htm](http://www.ucm.es/BUCM/compludoc/S/10108/04222784_1.htm)
- Selznick, P. (1948). *Leadership and Administration*. New York, USA: Paterson.
- Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Serra, R. (2000). *El nuevo juego de los negocios*. Bogotá, Colombia: Ediciones Norma (Primera Edición).
- Shumpeter, J. (1976). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York, USA: Harper & Row, Publishers.
- Siliceo, A., Casares, D., y González, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una Organización Competitiva*. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Soto, E., y Dolan, S. (2003). "El impacto de la Globalización en las PyMES". En E. Soto y S. Dolan (Coor.), *Las PyMES ante el desafío del Siglo XXI: los nuevos mercados globales*. (pp. 1-17). México: International Thomson Editores.
- Tablante, L. (2006, abril). *Gestión de impresiones*. Papel Literario, 4.
- Trejos, J. (1999). *El Mercado no agrícola en Costa Rica en los noventa: estado de la Microempresa*. San José, Costa Rica: PRONAPYME y PROMI-CRO-OIT.
- Urdaneta, Y. (1997). "La identidad corporativa bajo la óptica de Berger". *Miradas JMCY&R*, (1), 31-36.
- Vainrub, R. (2006). "Espíritu emprendedor busca ambiente propicio". *Debates IESA*, XI, (1), 41-43.
- Vásquez, A. (2002). "La Comunicación en las PyMES". *Revista DirCom*, (23), 16-28.