

Título:

Releer la Competitividad desde la Cultura y la Comunicación:
en búsqueda de una ecuación de éxito para las PyMES¹

Autora:

Agrivalca R. Canelón S.
Magíster en Comunicación Organizacional
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Caracas – Venezuela

Resumen (Abstract):

Tomando como punto de arranque las preferencias valorativas que distinguen a la sociedad venezolana, las cuales repercuten sobre las actitudes y las motivaciones orientadas al logro y a la productividad en tanto guías del desempeño económico individual y colectivo, se pretende explorar la viabilidad de culturas organizacionales que expongan valores contrarios a esta tendencia del entorno. Para ello, se aborda el área de la PyME, considerada como uno de los principales pivotes para el despegue de la economía y la consiguiente superación de la pobreza, intentando delinear la contribución concreta del recurso de la comunicación gerencial en la construcción de los imaginarios culturales en PyMES reconocidas como exitosas, partiendo de 4 experiencias reseñadas por Venezuela Competitiva, dentro del sector terciario de la economía, a lo largo del período comprendido entre los años 1994 y 2004.

Palabras Claves:

PyMES, Cultura Organizacional, Valores, Comunicación Interna, Competitividad.

¹ GT Abrapcorp 2. Gestão, processos, políticas e estratégias de comunicação nas organizações

Introducción

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.

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, retando así a las PyMES a la identificación de su núcleo de habilidades competitivas básicas para equilibrarlas con oportunidades productivas y comerciales toda vez que, a priori, ostentan potencialidades que les permiten manejarse exitosamente en el nuevo escenario económico (Soto y Dolan, 2003, p. 4). De allí que se propicien los más variados modelos, rescatando los “valores” del artesano en el reducto de la organización moderna y reivindicando las unidades integrales semi-autónomas frente a las pirámides jerárquicas, de donde se vislumbran las PyMES como 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”, con el añadido de la ineludible adquisición de buenas prácticas de gestión y de actuación estratégica competitiva.

Sin duda, estos enfoques 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. No en vano para Fairbanks & Lindsay el reto de la competitividad pasa por entender los patrones socioculturales y modificarlos, de manera de convertirlos en fuentes de ventajas para la creación de riqueza y prosperidad, logrando un cambio sostenible deslastrado de la excesiva dependencia de los factores básicos (recursos naturales), la actitud defensiva y el Paternalismo.

Bajo esta óptica, la promoción de la iniciativa empresarial impelida por la intensidad de la competencia 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). 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 filosófico que incluye los valores 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, la cultura 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 los dispositivos culturales que pueden facilitar, o en su defecto obstaculizar, su diseño e implementación.

De suyo, las preferencias valorativas ponen de relieve las posibilidades que la entidad empresarial brinda de cara al modelaje, la expresión y la concreción de la cultura organizacional entre los miembros de una 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 centra la satisfacción de las expectativas de bienestar colectivo en función de una alta motivación al logro por parte de los ciudadanos como generadores de riqueza, aspecto éste que difícilmente se abre paso en sociedades latinoamericanas, entre las que se cuenta la venezolana, donde lo moderno no termina de establecerse y lo tradicional tampoco desaparece del todo.

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. En esta onda, 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 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 autosimbolización 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).

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 encerradas en la emisión, la transmisión y la recepción de mensajes como pilar de cohesión al interior del sistema/empresa y la comprensión de significados tendientes a consolidar 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: la comunicación se constituye en el vehículo de la cultura y, a la vez, en acto, objeto y medio de la puesta en común y la producción cultural de sentido.

Al amparo de este halo interpretativo, 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”, traducándose en concreciones (infraestructura, productos y servicios), pero también en estímulos generadores de percepciones que retroalimentan ese proceso de autoconstrucción. A todas luces, tiene lugar un desplazamiento de la mira de análisis desde la llana verificación de rutinas comunicacionales en los cónclaves empresariales (de por sí consustanciales), a la constatación del proceso comunicacional en su repercusión sobre los resultados deseados y esperados, convirtiéndose en una herramienta susceptible de cariz estratégico para la integración y la viabilidad de una visión compartida de éxito, refiriendo la postura habermasiana según la cual en la medida en que las vivencias se expresan pasan a formar parte del entorno, materializándose simbólicamente en enunciados y, a la postre, en objetivaciones culturales.

Precisamente, en el recorrido del conjunto sucinto de las reflexiones esbozadas hasta este cauce se perfilan las aristas que confieren vuelo al presente trabajo de investigación, a lo largo cuyas páginas se intenta escrutar el entramado de culturas corporativas ostentadas por PyMES cuyo desempeño ha sido calificado de exitoso, a contracorriente de la tendencia verificada en el espectro empresarial venezolano, de donde se sigue el interés por examinar sus experiencias, de la mano de sus instancias de Dirección/Gerencia, siendo como hilos conductores los valores de emprendimiento que les infunden su conducta corporativa, apuntalados por la corriente de comunicación desplegada y motorizada en su interior.

De este modo, asumiendo como terreno práctico un estudio cualitativo (fenomenológico/exploratorio) de los casos de cuatro unidades de pequeña y mediana escala organizacional pertenecientes al sector terciario de la economía (industrias fundadas en el talento y en ventajas de competencia creadas), reseñados por la Asociación Civil Venezuela Competitiva entre los años 1994 y 2004, se pretende discernir la comprensión y la importancia estratégica que reviste el componente comunicacional para esta modalidad de firmas, en aras de inspirar axiológicamente a sus respectivos núcleos de colaboradores

hacia el alcance de sus metas y sus objetivos, en el entendido de una lógica de productividad y competitividad, apalancándose en las siguientes interrogantes:

- ¿Qué aspectos vehiculan los mensajes o enunciados de comunicación emitidos por los Directores/Gerentes de PyMES venezolanas exitosas para respaldar entre sus audiencias internas el desarrollo de una cultura organizacional?
- ¿Qué elementos pueden inferirse como propios de la cultura organizacional de las PyMES venezolanas exitosas con base en el conjunto de mensajes o enunciados de comunicación interna divulgados por sus Directores/Gerentes?
- ¿Cuáles son los valores o fundamentos de tenor filosófico que se identifican en forma más destacada y reiterada en los mensajes o enunciados de comunicación formulados por los Directores/Gerentes de PyMES venezolanas exitosas?

Obedeciendo a esta línea orientadora, la recolección de información se complementa merced el minucioso acopio de las opiniones solicitadas a dos estadios de informantes calificados en las áreas tanto de PyMES (cinco expertos) como de Comunicación Organizacional (cinco expertos), utilizando el recurso de la entrevista en profundidad, lo que permitió dibujar un extenso bagaje sobre las condiciones críticas de éxito y las buenas ejecutorias que inciden sobre el comportamiento empresarial, ahondando en factores de orden intangible como la cultura, los valores y la comunicación interna, asumiendo tres vertientes: las relaciones de interdependencia que se establecen entre estos ámbitos; sus repercusiones sobre la competitividad; y la aplicación de sus presupuestos conceptuales en el contexto particular de la PyME.

El avance se prolonga con el apartado dedicado al Análisis e Interpretación de los Resultados, ramificado en tres grandes segmentos conforme la modalidad del informante —léase Especialistas en PyMES, Expertos en Comunicación Corporativa y Directores/Gerentes de PyMES—, cada uno los cuales igual se separa en vertientes más específicas, en atención a los bloques que fungen de pilares de pesquisa:

- **Diamante de la Cultura Organizacional.** Abocado a la caracterización de las PyMES con base en su cultura corporativa como factor clave de éxito, vislumbrada tras el prisma de las perspectivas cubiertas por el llamado Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), —diseñado por Kaplan y Norton (2002)—, ordenadas en sus esferas externas e internas tal como se refiere: Factores

Externos (Perspectivas Financiera y del Cliente) y Factores Internos (Perspectivas de Procesos y de Aprendizaje y Desarrollo).

- **Constelación de Valores Organizacionales.** Centrado en el levantamiento de un inventario de los valores detectados en las PyMES cual orientadores y catalizadores de su desempeño exitoso, escrutados sirviéndose de la clasificación por planos propuesta por la autora Gómez Cabranes (1994), inspirada en una visión antropológica de la cultura, según se reseña: Plano Técnico, Plano Organizacional, Plano Simbólico/Ideativo.
- **Mapa de la Comunicación Interna.** Entrabado en la descripción del proceso de la comunicación verificado a lo interno de las PyMES, sopesado en la consideración de su valía estratégica para la gestión de su cultura corporativa y la transferencia de valores inspiradores de actuación exitosa, examinados en los tramos de mensajes — atendiendo a la categorización por funciones (Producción, Innovación y Mantenimiento) delineada por C. Fernández Collado (1999)—, y de medios — catalogados por autores como J. Villafañe (2000) conforme la dirección de los flujos comunicacionales registrados en la empresa (Descendente, Ascendente y Horizontal), a lo que se añade una sección consagrada a las herramientas de comunicación electrónica—.

Un universo organizacional en micro

A la luz de la evidencia aportada tanto por la opinión académica calificada de especialistas en las áreas organizacionales de las PyMES como de la comunicación (teoría), a las que se adicionan los testimonios procedentes de las instancias gerenciales de una selección de firmas (praxis)—, caracterizar a las PyMES venezolanas exitosas implica reparar en una suerte de amalgama cultural que combina un sistema de valores alineado con las prácticas decantadas a partir de las reglas de juego de la libre competencia, con un conjunto de creencias profundamente arraigadas en la idiosincrasia nacional, enclavada en un sustrato afectivo para el manejo de las relaciones, con incidencia a lo interno y a lo externo de la entidad.

Ciertamente, los esquemas directivos bajo los cuales estas compañías suelen pensar y operar dejan traslucir un discurso basado en estrategias y metas que enfatizan aspectos como la productividad, el crecimiento, la eficiencia, el prestigio y, en general, el deseo de

logros, muy a tono con la terminología que impregna, en la actualidad, el escenario de los negocios, transformándose en las palabras propias de una cultura de gestión, universal si se quiere, cuyo significado final, sin embargo, tiene lugar conforme las interacciones de quienes las usan, configurando así su realidad de empresa.

Lo anterior, en apreciable cuantía, corrobora lo apuntado por los Expertos en PyMES y en Comunicación Corporativa entrevistados, al reconocer unánimemente en el ethos una fuente de ventajas apalancadas en un imaginario de valores compartidos que propinan consistencia identitaria a la vivencia institucional, al tiempo que motorizan la energía del grupo (cohesionado e implicado) atendiendo a un hacer competitivo que conecta con la vertiente de desempeño en tanto realización tangible.

Siguiendo este hilo argumentativo, en la gestación de los presupuestos culturales se aviene cardinal el Líder/Fundador, asimilado a la figura del Director/Gerente como planificador de la estrategia y conductor de la operatividad del negocio, personalizando el estilo organizacional de la PyME merced sus rasgos y actitudes individuales, que trasvasan a un estadio superior corporativo de competencias claves pivotadas, grosso modo y conforme la metodología del Balanced Scorecard (BSC), sobre cuatro pilares, a saber:

- Orientación a largo plazo, sustentada en un crecimiento rentable, el uso eficiente de los recursos y el manejo de los riesgos para asegurar inversiones con miras a la expansión (cartera de proyectos a futuro), y distribuir los réditos entre los participantes (accionistas y empleados).
- Conocimiento del mercado (necesidades y comportamiento de los consumidores/usuarios actuales o potenciales) y del sector de competencia (movimientos de las compañías concurrentes), a los fines de diseñar una oferta fuertemente diferenciada y segmentada que satisfaga a los clientes y retorne en resultados económicos óptimos (ventas), acompañados de posicionamiento de marca e imagen.
- Espíritu de mejoramiento continuo e innovación, con incorporación de tecnologías (tanto productivas como de información) y apoyos externos en sus procesos, de cuño especializado e intensivos en la medición de desempeño.
- Disposición al autodiagnóstico (administración de la incertidumbre y capacidad de adaptación a las condiciones del entorno y de la propia firma), con acento sobre el

factor humano mediante la apuesta por el mantenimiento de la plantilla, la formación y la sana integración gracias a un clima favorable. Caben las alusiones a la preocupación social y la responsabilidad en una dimensión ampliada de vínculos con públicos externos.

El esbozo de un perfil de compañías como el trazado en las líneas precedentes pone de relieve, a no dudar, la conformación de un marco axiológico que encuadra el macro comportamiento organizacional en un halo de racionalidad técnica/económica impulsada, para su transmisión, en la presencia y el modelaje del Director/Gerente (más que en declaraciones escritas de Misión/Visión), que imantan a la comunidad laboral de la PyME al compás de las rutinas cotidianas y el accionar diario, pontificando unos ejes de valores orientadores de la gestión competitiva/productiva, que pueden resumirse como sigue:

- La Innovación aparejada con la Calidad, que se traducen en un trabajo bien hecho y con cero defectos, regido por la mejora continua y el mínimo desperdicio, sin descontar la Creatividad por lo que respecta a la aportación de sugerencias y recomendaciones de los empleados para la optimización de los productos y los servicios.
- El Cliente como núcleo promotor de las actividades de negocio, de donde se sigue, por un lado, la atención y la satisfacción de sus requerimientos y, por el otro, la atinada gerencia de sus expectativas, habida cuenta de que se rivaliza con competidores que también aspiran a hacerse con cuotas de mercado.
- La Obtención de Resultados previstos y estimados como válidos (excelentes), acicateados por un sistema de recompensas al personal basado en la efectividad (evaluación del rendimiento).

Desde este punto de vista, la técnica trasciende el acervo de instrumentos para articularse con el recurso humano en un complejo sistema de conocimientos acumulados (representación mental del proceso de trabajo) que se hacen específicos para la compañía (por ende, no transables), constituyéndose en una arista clave de su diferenciación competitiva. De esta manera, la cultura se asimila al know-how de la empresa, toda vez que a la plataforma de sus habilidades y destrezas (saber hacer) corresponden unas ejecutorias (cómo hacerlo), con un sentido (por qué hacerlo), apertrechado en la convergencia sinérgica de las capacidades individuales de sus miembros.

Se atisba en este apartado, sin embargo, la barrera que representa para la mayoría de las PyMES venezolanas, la corriente relativamente continua de rotación de personal (a causa de la situación de sueldos y salarios), que merma la fortaleza del músculo organizacional por lo que concierne a la cabal internalización de pautas culturales (hibridación), sin soslayar la pérdida que conlleva en materia de capacitación. Precisamente, a propósito de esta última frase, merece la pena detenerse en el hecho de que, tras los principios filosóficos eminentemente técnicos de las PyMES exitosas, emergen otros en el plano organizacional anclados en la gente como el activo más relevante, subrayando un dejo colectivista y particularista, inherente a la cultura venezolana misma, en el que las relaciones entre las personas adquieren gran importancia (amistad/simpatía) y prevalece la inclinación por el grupo (compañerismo/camaradería).

A la luz de estos rasgos, conviene traer a colación el pronunciamiento formulado por los Analistas en Comunicación Corporativa, al sostener que los estados generales de confianza (que remiten a un sentimiento compartido de empresa) cobran relieve, como cimiento de relación, de cara a la consecución de los logros y a la suscripción de sólidos contratos emocionales. En este sentido, la sensación de mutuo acompañamiento, apuntalado por las vivencias laborales compartidas en el tiempo y en el espacio de la PyME, en conjunción con el talante o temperamento evidenciado por el empleado venezolano (extrovertido y adaptable), promueve la aclimatación de los valores y la consecuente experimentación de la cultura, con un enfoque sobre las metas que privilegia en tanto preferencias valorativas esenciales:

- El Trabajo en Equipo, auspiciado por la horizontalidad, asociándose a la participación e injerencia de los integrantes en la toma de decisiones para la consecución de los objetivos corporativos.
- La Cooperación y la Solidaridad, en aras de lograr la coherencia y la coordinación que garanticen acciones con un elevado quantum de efectividad. De allí que, por ejemplo, la vocación técnica hacia el cliente se imbrique en la cadena de valor, asumiéndose cada empleado como un proveedor interno que se complementa en roles con sus compañeros.
- El Respeto y el trato justo para con todos con quienes se interactúa en el contexto de la organización, independientemente de las jerarquías o los cargos ostentados.

Por demás, una afirmación con la anterior encuentra mucho de su fundamento en el sentido familístico que priva en las unidades de pequeña y mediana escala, examinadas éstas bajo una óptica simbólica/ideativa, incrustando en medio de la racionalidad un vector afectivo/social en razón de la atmósfera filial que gravita sobre estas compañías y que, por consiguiente, recubre el trato entre sus miembros, signando el clima organizacional y sellando una suerte de identificación con el pater familia. Al amparo de esta raigambre cultural latinoamericana, que no sólo venezolana, se emplazan en las PyMES exitosas valores medulares como:

- La Lealtad y el Compromiso con la empresa, lo que, en últimas, desemboca en un Sentido de Pertenencia al núcleo íntimo o primario.
- La Pasión, ligada a la Convicción por lo que se hace, percibidas en principio en el Director/Gerente como portador del sueño de emprendimiento, y trasvasadas luego a la entidad y sus integrantes, proveyéndoles de la energía que les moviliza, asumiendo que lo que se pretende exige, en buena medida, de trabajo y dedicación.
- La Estabilidad, que indica la trascendencia institucional del proyecto empresarial, propinándole viabilidad y sostenibilidad en el tiempo, a la vez que confianza y seguridad a los miembros del personal que, a la sazón, hallan en aquel la posibilidad de una trayectoria de vida y oficio. En este sentido, la orientación a largo plazo bien puede interpretarse, más allá de los términos de negocio propiamente dichos, como un instinto de conservación o protección del clan familiar.
- La Disciplina, embonada con el Rigor Ético, que designa el acatamiento de la norma y la transparencia en la acción, inclusive con una actuación por encima de lo establecido como suficiente.

Dirigir y comunicar en clave PyME

En verdad, un estilo “administrativo orgánico” como el que caracteriza a las PyMES pesquisadas, a juzgar por el testimonio de sus Directores/Gerentes, refrendado en alto grado por los especialistas consultados, entraña una mayor interrelación entre las distintas dependencias y sus actores, catalizada por un flujo interno de comunicación frecuente que incluye no sólo patrones verticales, descendentes y formales, sino sobre todo horizontales, ascendentes e informales, vehiculados a través de los típicos circuitos de las relaciones

interpersonales (contacto cara a cara) y las redes conversacionales (dialógicas), sin la percepción de jerarquías obstaculizadoras.

Así las cosas, el papel del Director/Gerente en la trama comunicacional a lo interno de la PyME se torna crucial dada la proximidad física que le lleva a alternar siempre con la generalidad de sus colaboradores, afianzando su referente de máximo superior con una acepción más cálida y humana que propicia la libertad de intercambio bajo situaciones no necesariamente circunscritas al ámbito laboral. Ello facilita la transmisión de informaciones con contenido diverso, inclusive de Órdenes y Pautas de trabajo (mensajes de producción) que contribuyen al reconocimiento y la internalización de las metas y los objetivos de la organización (alineación con la Misión de Negocios), complementadas con las Normas encaminadas a regular el orden de funcionamiento.

La comunicación se revela, entonces, como un proceso espontáneo y tácito que se sucede cotidianamente entre quienes conviven en la empresa, dando coherencia a las actividades requeridas por la compañía y lubricando el dispositivo motivacional (sé lo que hago y por qué lo hago), habida cuenta de que le permite a cada empleado ubicarse dentro de la estructura y sopesar su participación en el producto/servicio final en colaboración con sus compañeros (nuestro trabajo y no mi trabajo), con retroalimentación por la vía de la Medición de Desempeño, que cierra el círculo tras dar a conocer los Logros en tanto indicadores de éxito. De allí que a esta corriente se agregue el manejo y la difusión de mensajes en los que se ponga de relieve el Reconocimiento del Empleado (mensajes de mantenimiento), reivindicándolo en su condición de agente activo con aportes valideros en el devenir organizacional, moviéndolo a la acción en la empresa en tanto espacio de autorrealización personal, con efecto multiplicador al estimular la consecución de mejores rendimientos individuales vía la distinción del mérito (administración de premios y sanciones).

En esta línea, bien puede aseverarse que, para las PyMES exitosas investigadas, se halla ausente una gestión conscientemente estructurada y pensada de comunicación interna, salvo contadas excepciones que dan muestras de apertura hacia la asignación de este tipo de funciones en dependencias como Recursos Humanos o Mercadeo, en un intento de formalizar la atención y la satisfacción de las necesidades comunicacionales de los públicos internos. Otro tanto cabe acotar en lo atinente al carácter instrumental de la comunicación

(uso de canales o medios), que pasa a un segundo plano (a modo de caja de resonancia o repetidora), frente a las potencialidades intrínsecas derivadas de la estrecha escala de la PyME, que rescatan el sentido primigenio de la comunicación en el entendido de creación de comunidad entre los actores que interactúan en la escena organizacional e hilvanan cultura sobre la base del modelaje venido del liderazgo.

Reparando en este comentario, los recursos formales a través de los cuales se encausa el flujo comunicacional a lo interno de las PyMES responden a una lógica de efectividad/eficiencia, concentrándose en alternativas muy tradicionales y de bajo coste, vislumbradas en su cauce descendente en las Carteleras (información genérica), la Carta y el Memorándum (notificaciones personalizadas), cuando no las Publicaciones, como por ejemplo el caso de un periódico producido domésticamente por una de las compañías, con secciones variadas y participación relevante de los empleados como editores/redactores y fuentes de información. Igualmente, se aviene aquí el efecto de sinergias mediante la sencilla combinación de soportes como la carta a un colaborador o las notas periodísticas alusivas a la firma, con la herramienta de la cartelera a los fines de multiplicar la exposición y el alcance de los mensajes, apoyando las iniciativas de estímulo al personal o las señales positivas emitidas por los terceros externos.

En una vertiente más técnica y formal, también es previsible la utilización de Manuales de Procedimiento como mecanismo comunicacional de refuerzo tras la inducción, y los Programas de Adiestramiento que imbrican directamente el componente axiológico (por ejemplo, el valor de la calidad) con la tarea.

Empero, podría decirse que el cuidado de la integración de los miembros de la plantilla constituye el objetivo perseguido con mayor ahínco en el apartado de comunicación interna de las PyMES exitosas estudiadas, representando las Reuniones de Trabajo, individuales o conjuntas (exposición de planes; búsqueda de soluciones a problemas; acopio de sugerencias y recomendaciones; seguimiento, estatus y revisión de actividades; análisis regular del desempeño de las rutinas), junto a los Eventos Especiales (conmemoración de festividades; celebraciones de logros; reconocimientos), y las iniciativas de cariz lúdico o recreativo a título de recompensa (excursiones), las opciones a las que recurre la mayoría. Se deja entrever, de suyo, la receptividad hacia el tono participativo como rasgo cultural, y el carácter reversible del que se recubre la trayectoria comunicacional en su verticalidad

(descendente/ascendente), con visos no menos significativos de horizontalidad y ventajas de retroalimentación continua.

Como corolario, la panoplia de medios de comunicación busca enriquecerse en las PyMES exitosas gracias a la progresiva incursión en el entramado de las nuevas tecnologías, más pronunciadas en el caso de las compañías decididamente automatizadas en sus procesos en comparación con las firmas que conservan un corte manufacturero en su dinámica. En esta onda, suele percibirse un predominio del Correo electrónico como herramienta comunicacional básica, abocada a la aplicación informativa con propósitos operativos, amén de otros dispositivos tecnológicos (servidores) para fomentar el intercambio de experiencias grupales informales entre los compañeros (fotografías de eventos especiales), sin descontar la funcionalidad que reviste la página web, con un discurso puesto al aire que alcanza lo mismo a públicos externos que internos a la firma.

Por lo que concierne a instrumentos de mayor sofisticación, la Intranet sale al ruedo como una posibilidad cierta y latente para implementación futura, debido a sus bondades de interconexión, y su oferta permanente de información “en” (manuales) y “de” la empresa (noticias), inscribiéndose en un vector de innovación/mejora continua que supone sustituir herramientas de comunicación anticuadas (soportes y formatos de papel) por otras modernas que resulten eficaces para la PyME.

A ciencia cierta, la inserción estratégica en el reducto mediático/electrónico (impersonal en su vertiente estrictamente técnica), también refuerza los flujos de comunicación verticales de doble dirección (descendentes y ascendentes) y hasta horizontales (el máximo superior es vislumbrado cual colega con quien compartir inquietudes, aclarar dudas o resolver problemas), acentuando el cariz comunitario en la compañía, y llegando a institucionalizar entre sus miembros, inclusive, un estilo concreto para estructurar el mensaje (redacción de los e-mails), convirtiéndose éste en un signo distintivo de cultura organizacional.

En definitiva, podría decirse que el nicho de las Pequeñas y Medianas Empresas, en apariencia austero, encierra una veta capitalizable de múltiples opciones en materia comunicacional, siempre y cuando éstas aprehendan y se acomoden a su singular naturaleza relacional que le confiere su personalidad corporativa.

Reflexiones finales

El decidido impacto que el perfil del empresario exitoso ejerce sobre el desarrollo y la evolución de la PyME a su cargo convoca la ampliación de las bases para el análisis de las capacidades competitivas de las firmas pertenecientes a este sector, mediante la inclusión de los activos de naturaleza intangible junto a la consideración de las tradicionales variables del entorno (sociales, económicas, políticas, fiscales, laborales), que configuran el estado de cosas en el que la empresa se ubica, se desenvuelve y sobrevive. Lo anterior insta 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 cultural adecuadas a la realidad que enmarca sus potencialidades para alcanzar formas de trabajo productivas y competitivas frente a los retos económicos que las rodean.

A tales efectos, surge con antelación el imperativo de aprehender y comprender a las unidades de pequeña y mediana escala en la complejidad y 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. Justamente, en el marco de esta constatación se encuadra la actitud del empresario de la PyME hacia un intangible como la comunicación y sus formas de aplicación en tanto herramienta estratégica inseparable de la propia actividad productiva, que reporta beneficios no tasables 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 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 (personalización subyacente en la cotidianidad de las redes conversacionales informales); de allí que la valoración del impacto de la comunicación sobre sus índices de satisfacción con el trabajo,

compromiso organizacional, amén de la eficiencia y la productividad, pasa por confeccionar una mezcla a cuyo través atender y gestionar las demandas internas de comunicación, capitalizando su estructura simple y centralizada 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 habilidades directivas de la PyME para fundamentar todos aquellos procesos que tienen repercusión sobre las actuaciones ocupacionales de sus miembros. Bajo esta óptica, se refrenda la cultura en tanto fenómeno en el que si bien los fundadores tienen un papel estelar, también el resto de los miembros de la organización aportan a su definición, ocupando la plantilla una posición medular en tanto soporte de comunicaciones y recurso repetidor del devenir y los logros de la empresa. 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) para complementar el discernimiento.

Referencias bibliográficas

- 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>
- 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>
- Fernández Collado, C. (1999). Organización, Información y Comunicación. En C. Fernández Collado (Coor.), La Comunicación en las Organizaciones. (pp. 11-28). México: Editorial Trillas.
- 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.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- 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.
- 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.