

## RESEÑA BIBLIOGRAFICA

LIND, P., *Small Business Management in Cross-Cultural Environments*, Routledge, Nueva York, 2012, 344 páginas.

Las Pymes han pasado de cumplir un rol periférico a ser principal centro de atención en las políticas gubernamentales, en la más nueva literatura sobre negocios, en las investigaciones académicas y en organizaciones internacionales tales como el Banco Mundial y las Naciones Unidas. Tanto en los países ricos como en las regiones más pobres del mundo la expectativa de que las pequeñas firmas creen empleo y que ese trabajo eventualmente alivie la pobreza es más alta hoy que hace unos años. Es cierto que las pequeñas y muy pequeñas firmas generan la gran mayoría de los puestos de trabajo, pero también es cierto que el crecimiento del sector de la pequeña empresa va a la zaga del crecimiento de la población en busca de trabajo.

La globalización se ha visto como un elemento de potencial crecimiento para las Pymes y algunas empresas pequeñas en los países desarrollados han sido capaces de aprovechar esta oportunidad y encontrar nuevos mercados para sus productos y servicios. Sin embargo, la mayoría de las pequeñas empresas en los países de bajos y medianos ingresos todavía no ha encontrado significativas oportunidades de acceso a los mercados para sus productos. La evidencia empírica muestra que la globalización ha contribuido a una mayor marginación en gran número de países en especial de economías pequeñas y vulnerables y países menos desarrollados.

En el corto plazo las oportunidades de negocios en la mayoría de los países en desarrollo provienen en varias formas de asociaciones entre empresas locales y extranjeras, facilitadas por el allanamiento de las relaciones económicas mundiales. Una precondition necesaria para que tales asociaciones sean de interés mutuo es que el participante local en los países en desarrollo aprenda a operar de acuerdo con los principios del gerenciamiento moderno haciendo hincapié en una estrategia bien estructurada de negocio, capacidad de servicio a los clientes y eficientes funciones de costos y precios. La fuerza competitiva del participante local es su familiaridad y conocimiento del comportamiento y valores del mercado local, así, los gerentes locales necesitan integrar los principios de gerenciamiento modernos adaptándolos a las prácticas y normas locales.

A pesar de ello, los principios y modelos económicos y de negocios están aún caracterizados por normas y valores que tienen profundas raíces en la cultura occidental. Así, los modelos importados que no se integran en el contexto cultural permanecen ajenos y no contribuyen al desarrollo de conceptos de gestión y teorías más apropiados. La educación de gestión en el ámbito académico en los países en desarrollo se brinda en gran medida independientemente del contexto. Son prácticamente inexistentes los modelos y teorías autóctonos, mientras que las teorías occidentales son fácilmente aceptadas.

Los cambios en los modelos occidentales son centrales en el debate actual sobre gestión y cultura en el cual se presentan dos puntos de vista opuestos. Uno de ellos afirma que los factores no culturales (que actúan en el mismo sentido en la gestión en todas las culturas) son cada vez más fuertes. El otro punto de vista sostiene que, si bien algunas de las características particulares de las “recetas” fácilmente pueden transferirse entre contextos, otras necesitan modificaciones sustanciales o traducciones. Las diferencias culturales tienen un gran impacto en cómo funcionan las organizaciones. La transferencia de tecnología, conocimientos y habilidades siempre serán reinterpretados por la cultura receptora y esto establecerá límites firmes sobre las tendencias a la convergencia en los sistemas de gestión. Cualquier conclusión sobre esta cuestión será solo tentativa y es en este contexto que se escribió este libro.

Para comprender las condiciones variables para el sector de pequeños negocios en tiempo y espacio se considera relevante y necesario incluir un análisis transcultural y ello se realiza en la parte I. Esta es descriptiva y supone que las pequeñas firmas son materia de cambio en la economía mundial y el proceso de desarrollo económico. Mientras las grandes firmas, en especial las compañías multinacionales son jugadores activos en el espacio mundial donde ellas pueden establecer en cierta medida sus propias reglas, las pequeñas firmas son obligadas a actuar con reglas locales y regulaciones. Aunque la contribución por firma sea limitada, debido a su gran número, las Pymes realizan un significativo aporte al crecimiento nacional.

La parte II es normativa preguntándose acerca de las condiciones necesarias para que las pymes contribuyan al desarrollo económico. Teniendo en cuenta el hecho de que las pequeñas empresas son locales y no encajan fácilmente en moldes pre-construidos, esta parte se focaliza en la gestión y la importancia de crear conciencia sobre la realidad empresarial definida, no por las teorías y modelos generales, sino por el ambiente cultural en el que operan las empresas.

Señala el autor que esta publicación es el resultado de muchos años de investigación en países en desarrollo donde las Pymes han sido el foco de interés la mayor parte del tiempo. La base para el libro fue proporcionada por diez años de consulta por organizaciones internacionales en alrededor de veinte países en África, Asia y América Latina, e investigaciones académicas en temas relacionados con las Pymes.

Los capítulos 1 a 5 (primera parte), se caracterizan por una perspectiva macro que asume que las empresas son parte de un proceso de desarrollo que tiene lugar en su entorno operativo. Puesto que el proceso requiere una estructura que se fija durante el período de tiempo de interés, esta estructura se define principalmente por el sistema legal, el político y las tradiciones y los valores de la cultura. Dentro de esta estructura tienen lugar diferentes procesos, uno de ellos es el desarrollo del sector de la pequeña empresa. Los parámetros que pueden variar en este proceso son los estilos de gestión, las actitudes de los empleados y las estrategias de las empresas, todo ello sujeto a cierta estructura que proporciona los límites a esa variación.

Los capítulos 6 a 11 (segunda parte) se ocupan de la administración y el crecimiento de las pequeñas firmas, temas obviamente conectados pero no idénticos. La gestión del desarrollo y el crecimiento de la pequeña empresa son aspectos esenciales para comprender los principios que guían a los administradores en diferentes entornos transculturales. Los programas de formación basados en teorías que son ajenas al contexto cultural no serán aptos para promover el crecimiento.

La parte III, capítulos 12 a 26 contiene 15 estudios de casos que intentan ilustrar el comportamiento organizacional y administrativo en Pymes en distintos entornos transculturales. Hacer conclusiones desde un estudio es siempre una cuestión delicada dado que lo que es válido para una firma no lo será necesariamente para todas. Los casos han sido recolectados y documentados específicamente para este libro y no aparecen en alguna otra publicación. Siendo la mayoría de los autores de cada uno de los apartados, académicos universitarios del país en que se localiza la empresa analizada. Después de la presentación de cada uno de ellos se plantea una serie de cuestiones a discutir en forma de preguntas.

Se presenta el caso de distintas firmas: 1 de Argentina<sup>1</sup>, 3 de Suecia, 2 de Sudáfrica, 2 de Vietnam, 2 de Polonia, 1 de Filipinas, 2 de China y 2 de Sri

---

<sup>1</sup> Las autoras, Giaccherio, A., Donnini, N. y Martín, F. son docentes en la Universidad Nacional del Sur e investigadoras en los proyectos "Estrategias de organización y trayectorias productivas de Pymes Regionales: Desempeño en los mercados interno y de exportación" y/o "Redes logísticas en el sistema de transporte de cereales: área de influencia del puerto de Bahía Blanca"

Lanka, abordando temas tales como: liderazgo, administración estratégica, gestión de recursos humanos, empresariedad, desarrollo de negocios, sector servicios, innovación, gestión de operaciones.

Se trata de una interesante publicación en la que cada capítulo es presentado en la forma de un artículo terminado, con la correspondiente conclusión y una extensa lista de referencias de la bibliografía citada en el mismo.

Per Lind es profesor de Desarrollo Industrial de la Universidad de Gotland, Suecia. Ha publicado varios libros e hizo contribuciones a muchos otros, sobre la gestión y países en desarrollo.

*Nora E. Donnini*