

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES



CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS MÉXICO-
AMERICANA. EL CASO DE AGRICOLA TARRIBA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

PRESENTADA POR:
ROSALINDA GAMEZ GASTELUM

DIRECTOR DE TESIS:
DR. LUIS MONTAÑO HIROSE

CULIACÁN, SINALOA, NOVIEMBRE DE 2003

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	5
---------------------------	---

CAPITULO I . FORMAS ORGANIZACIONALES Y GLOBALIZACION

1.1 Nuevas formas de organización de las multinacionales	11
1.2 La empresa posmoderna.....	12
1.2.1 La empresa red.	18
1.3 Lo local y Global: La empresa-mundo	21
1.4 El juego de las culturas en el nuevo escenario internacional	26
1.5 Comportamiento del Mercado de trabajo en América del Norte.....	30
1.5.1 Comportamiento del empleo por sector productivo	32
1.5.1.1 Cambios inducidos por los trabajadores.....	33
1.5.1.2 Cambios inducidos por los empleadores	35
1.6 Importación de modelos organizacionales; resultado de la globalización.....	36

CAPITULO II. LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.1 Hacia una definición de cultura.....	39
2.2 La cultura como variable externa	56
2.3 Distintas visiones de la cultura	59
2.3.1 Visión macrocultural y visión microcultural.....	59
2.3.1.1 La visión internacional: Relación entre cultura y <i>management</i>	59
2.4 Formas Organizacionales y Culturas	63
2.5 Transferencia de modelos organizacionales.....	67
2.6 Valores socioculturales en las organizaciones	72
2.7 Dimensiones de estudio	79
2.7.1 El tiempo	79
2.7.1.1 El tiempo para los mexicanos	81
2.7.1.2 El uso del tiempo en los norteamericanos	83
2.7.2 Base de Confianza	83
2.7.2.1 Formas de confianza.....	86
2.7.3 Individualismo/Colectividad	88
2.7.3.1 Individualismo en los Estados Unidos	88
2.7.4 Familismo.....	88
2.7.4.1 La familia.....	90
2.7.4.2 La familia como institución	91
2.7.5 Propensión a la toma de riesgos	93
2.8 Masculinidad y Feminidad	94
2.8.1 El Género en México	96
2.8.2 Diferencias de género en los México-americanos.....	97

2.8.3	Actitudes de los mexicanos en el trabajo y la familia	98
2.8.4	Comunicación Intercultural.....	100
2.9	Cultura mexicana, cultura estadounidense y organizaciones	102
2.9.1	La identidad del mexicano	102
2.9.2	La tenacidad cultural mexicana.....	102
2.9.3	La cultura de los México-americanos.....	106
2.10	La cultura organizacional en México	110
2.11	Teoría Institucionalista y toma de decisiones.....	114
2.11.1	Ambigüedad en las preferencias.....	118
2.12	Hacia nuevos modelos de estructura en las organizaciones.....	125

CAPITULO III. CARACTERISTICAS DE AGRÍCOLA TARRIBA

3.1	Historia y desarrollo del Grupo Tarriba.....	127
3.2	La dinastía de los Tarriba.....	128
3.2.2	Evolución de Agrícola Tarriba y <i>Farmers Best Internacional</i> .: Una historia compartida.....	131
3.2.2.1	La Cruz de Elota: zona de producción y empaque.....	144
3.2.2.2	Evolución de <i>Farmers Best Internacional</i>	146
3.3	Características de la industria hortícola	157
3.3.1	Impacto de la comercialización de hortalizas en el mercado de Estados Unidos	163
3.3.1.1	Formas de operación de las distribuidoras sinaloenses.....	164
3.4	Características de los productores de Sinaloa	167
3.4.1	Condiciones fiscales y legales de apoyo a la empresa sinaloense.....	169
3.4.1.1	Apoyos y restricciones a las empresas sinaloenses.....	170

CAPITULO IV. BASES METODOLOGICAS

4.1	La investigación científica.	172
4.1.2	Paradigmas de la investigación: Cualitativos y Cuantitativos	174
4.1.2.1	Metodología Cualitativa	175
4.2	Teoría y metodología	184
4.2.1	Etnografía y creencias.....	186
4.2.2	Tipos de investigaciones	188
4.3	Estudio de caso	189
4.4	Diseño de la investigación.....	193
4.4.1	Selección de escenarios.....	195
4.4.2	Acceso a las organizaciones	196
4.4.2.1	Obstáculos en el acceso a la organización.....	197
4.4.2.2	Principales obstáculos de acceso a Agrícola Tarriba	197
4.4.2.3	Obstáculos de acceso a <i>Farmers Best Internacional</i>	198
4.5	Recolección de datos.....	200
4.5.1	Revisión de documentos	204
4.5.2	Aplicación de instrumentos de recolección de datos	205

CAPITULO V. GRUPO SINALOA

5.1	Valores socioculturales de los gerentes	214
5.1.1	Tiempo	214
5.1.2	Base de confianza	221
5.1.3	Familismo.....	226
5.1.4	Feminidad <i>versus</i> masculinidad	231
5.1.5	Propensión a la toma de riesgos	234
5.1.6	Individualismo-Colectividad.....	236
5.1.7	Uso de mitos, ritos y símbolos	237
5.1.7.1	Comunicación organizacional	237
5.1.7.2	Lenguaje	242
5.1.8	Formas de Organización	248

CAPITULO VI. GRUPO ARIZONA

6.1.	Valores socioculturales de los gerentes.....	263
6.1.1	El tiempo	263
6.1.2	Base de Confianza	268
6.1.3	Familismo.....	272
6.1.4	Feminidad <i>versus</i> masculinidad	274
6.1.5	Propensión a la toma de riesgos	277
6.1.6	Individualismo/Colectividad	279
6.1.7	Artefactos culturales	281
6.1.7.1	Uso de lenguaje y símbolos al interior de la organización	285
6.2	Uso de mitos, ritos y símbolos	287
6.2.1	Vida simbólica en la organización	287
6.3	Toma de decisiones.....	290

CAPITULO VII: IMPLICACIONES DE LAS DIFERENCIAS DEL GRUPO SINALOA Y GRUPO ARIZONA

7.1	Formas de asumir los valores culturales de la organización	292
7.2	Diferencias en los rasgos culturales de los ejecutivos	295
7.2.1	Rasgos culturales y toma de decisiones	298
7.3	Formas organizacionales y culturas	303
7.3.1	El rol del administrador en las distintas culturas	304
7.4	Impacto del entorno organizacional	309
7.5	Hacia un híbrido organizacional	313

CONCLUSIONES.....	316
--------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA.....	330
--------------------------	------------

ANEXOS

- Anexo 1 Apoyos fiscales y legislación sobre la empresa sinaloense.
Anexo 2 Protección legal del Gobierno de Estados Unidos hacia las empresas hortícolas.
Anexo 3 Legislación laboral y condiciones de los trabajadores de México y Estados Unidos.

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica I. Cambios en la estructura ocupacional en América del Norte

INDICE DE CUADROS

- Cuadro I. Características de los estudios tradicionales de cultura
Cuadro II. Perspectivas de estudios de la cultura
Cuadro III. Formas organizacionales de las distintas culturas
Cuadro IV. Algunas orientaciones de la cultura mexicana
Cuadro V. Algunos valores de la cultura estadounidense
Cuadro VI. Formas de conceptuar el tiempo por parte de mexicanos y estadounidenses
Cuadro VII. Promedio de horas semanales, dedicadas a actividades realizadas por miembros de la familia, según el sexo.
Cuadro VIII. Promedio de horas semanales, dedicadas a actividades domésticas, según el sexo
Cuadro IX. Características entre la familia tradicional (mexicana) y la familia moderna (estadounidense).
Cuadro X. Sociedades masculinas y sociedades femeninas
Cuadro XI. Infraestructura física y equipamiento de agrícola Tarriba
Cuadro XII. Tecnología agrícola utilizada
Cuadro XIII. Fuerza de trabajo multicultural
Cuadro XIV. Participación de México en los volúmenes totales de hortalizas, exportadas al mercado de Estados Unidos.
Cuadro XV. Composición porcentual del volumen exportado de Sinaloa hacia USA en el periodo 1991-1996.
Cuadro XVI. Principales horticultores de Sinaloa.
Cuadro XVII. Lista de distribuidores de Arizona
Cuadro XVIII. Exportación hortícola en el 2001 con valor en dólares
Cuadro XIX. Análisis de la población
Cuadro XX. Características del Grupo Sinaloa
Cuadro XXI. Características del Grupo Arizona

INDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Normas sociales masculinas versus femeninas
Figura 2. Relación de empresas que forman el grupo Tarriba
Figura 3. Organigrama familiar
Figura 4. Distribución del Grupo Sinaloa por actividad empresarial

- Figura 5. Distribución de los campos agrícolas en la zona de producción.
Figura 6. Organigrama de agrícola Tarriba
Figura 7. Organigrama de *Farmers Best International*

INDICE DE MAPAS

- Mapa 1. Localización geográfica de la organización
Mapa 2. Mapa de la investigación

INTRODUCCION

A partir de la década de los ochenta el mundo entero empezó a registrar transformaciones aceleradas en el ámbito de la economía, que sin duda impactaron en el terreno de las organizaciones. La globalización apareció en la escena internacional como el nuevo paradigma que llevaba a las organizaciones a experimentar nuevas formas de relación, dado que el crecimiento de las empresas provocaba un establecimiento de relaciones con aquellas que se encontraban en otros mercados, a abrir filiales en otros países y a interactuar en el ámbito de los negocios internacionales con individuos de diversas culturas.

Este nuevo escenario internacional se generaba debido a que en los últimos años, el mundo de los negocios ha tenido cambios sorprendentes, provocados por la internacionalización de la economía, firma de tratados de libre comercio y mayores flujos migratorios entre los países, de tal manera que el proceso iniciado en la década de los ochenta en el mundo entero se ha coronado en la década de los noventa y en nuestros días con nuevas relaciones interculturales.

Estas modificaciones han tomado forma en la presencia de los siguientes fenómenos a nivel mundial: la creciente rivalidad internacional entre los bloques económicos, la aceleración de la innovación tecnológica, el proceso de la Comunidad Económica Europea, la integración creciente de los mercados financieros y la aprobación del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá. Estos hechos marcan la presencia de un fenómeno llamado globalización, el cual ha sido tratado ampliamente en diversa literatura, pero para fines de este trabajo lo analizaremos en función de su impacto en América del Norte, específicamente revisaremos el comportamiento organizacional y los valores socioculturales de la empresa México-americana.

El elemento central que se analizará a lo largo de este trabajo es el interés por las diferencias culturales nacionales y su impacto en el ámbito organizacional, cuya temática cobra mayor fuerza por el nuevo paradigma que se vive en la administración, por

el nuevo modelo de regionalización y globalización. En este trabajo de tesis doctoral nos enfocaremos a estudiar la cultura como variable externa, tomando como referencia principal los estudios efectuados por Hofstede en 1980.

Este trabajo, titulado Cultura Organizacional en empresas México-americanas. El caso de Agrícola Tarriba es un estudio comparativo en dos unidades de esa empresa, la cual logra extenderse hacia el mercado de los Estados Unidos e incursionar en forma exitosa en la comercialización de hortalizas frescas. La principal inquietud planteada en esta tesis es analizar ¿cuáles son los rasgos culturales que mantiene la empresa México-americana y cuáles modifica de su cultura de origen? Esta interrogante es el principal elemento al que se busca dar respuesta. Este trabajo se inscribe en el debate actual acerca del impacto que tiene para el comportamiento organizacional la transferencia de modelos organizacionales entre las distintas regiones del mundo. Tomando como base los Estudios Organizacionales, en esta tesis analizamos la problemática acerca de las distintas interacciones de orden cultural que se dan en las empresas, revisando con detenimiento las teorías organizacionales sobre la transferencia de modelos organizacionales. Precisamente, para entender este caso empírico acudiremos a los estudios de Mary Yoko Brannen y Jake E. Salk sobre cultura negociada o terceras culturas, Eric Wolf con la visión de bola de billar, así como los estudios de Richard Florida y Kenney sobre las organizaciones transplantadas de un contexto a otro. En este recorrido teórico además analizaremos los planteamientos de Néstor García Canclini sobre la situación de hibridez en modelos organizacionales, que está presente en América Latina. También revisaremos los fascinantes trabajos de Luis Montaña Hirose sobre la transferencia de modelos organizacionales.

Este trabajo se plantea a partir de tres dimensiones de investigación: Valores socioculturales, formas organizacionales y entorno, las cuales se interrelacionan entre sí para tratar de explicarnos como los dos grupos socioculturales de ejecutivos del Grupo Sinaloa (Agrícola Tarriba) y Grupo Arizona (*Farmers Best International*) ponen en juego esos rasgos culturales en su vida cotidiana, dando lugar a distintas formas organizacionales que impactan en la toma de decisiones.

En el presente trabajo de tesis doctoral, pretendemos de explorar esos encuentros interculturales en una organización sinaloense, dedicada a la producción y comercialización de hortalizas frescas hacia el mercado de los Estados Unidos y sur de Canadá. Esa empresa logro expandirse y establecer una filial en Arizona; por lo cual en esta relación bicultural México-Estados Unidos a la empresa, ubicada en Culiacán le hemos denominado “Grupo Sinaloa” y a la empresa, localizada en Río Rico, Arizona, “Grupo Arizona”.

Mediante la tradición cualitativa, presentamos una investigación realizada en México y Estados Unidos a un grupo de ejecutivos del ámbito directivo, ya que el objetivo de este trabajo es analizar que rasgos culturales mantienen la empresa mexicana y cual modifica al ubicarse en un entorno diferente. En esta investigación se utilizaron la observación no participante, la aplicación de 12 entrevistas semi-estructuradas a igual número de gerentes de ambas unidades de la organización y se llevó un diario de campo de lo observado durante casi un año. También se realizo observación de las 20 empresas hortícolas de capital sinaloense, localizadas en la zona geográfica de Río Rico, Arizona, a las cuales hemos encontrado elementos para definir las como un campo organizacional.

Cabe destacar que para este trabajo, la empresa objeto de estudio se selecciono de una muestra de 93 empresas hortofrutícolas de Sinaloa, tomadas del directorio de Bancomext, Sinaloa. La empresa fue seleccionada en función de que ha logrado ser exitosa en ambos contextos (en Sinaloa y Arizona), obteniendo ingresos por temporada hortícola hasta por 20 millones de dólares.

Es importante reflexionar que las dimensiones sobre valores socioculturales, usadas en este trabajo de investigación no fueron retomadas en forma acrítica de los trabajos de Hofstede. En este caso en particular, se realizó investigación exploratoria en una empresa agrícola de menor tamaño, en cuyos resultados validamos las siguientes dimensiones de acuerdo a los valores socioculturales del sinaloense: tiempo, base de confianza, familismo y propensión al riesgo; en tanto que del modelo de Hofstede retomamos las dimensiones de femeneidad versus masculinidad e individualismo versus colectividad. En ese sentido, esta

investigación busca proveer de una guía para estudios futuros sobre valores socioculturales, así como ser una investigación base para quienes estén interesados en investigar a las empresas México-americanas.

Respecto a la estructura del trabajo, en los dos primeros capítulos buscamos ofrecer al lector un acercamiento a los estudios organizacionales. En el primer capítulo se analizan las diferentes formas organizacionales y como éstas han evolucionado junto con la sociedad hasta el momento actual, caracterizado por el caos y la ambigüedad en medio de la globalización de la economía que ha arrastrado consigo a aspectos sociales y culturales. El segundo capítulo ofrece una visión completa acerca de la importancia de la cultura en el análisis organizacional, reflexionando acerca de los estudios de cultura desde el Siglo XIX hasta nuestros días, pero poniendo especial énfasis en los autores relevantes que en los últimos años se han orientado a esta temática: Hofstede (1980), Smircich (1983), Smircich y Calas (1987), Shultz (1992), Joana Martín (1992), Alvesson (1993), Luis Montaña Hirose (1993), así como Antonio Barba y Pedro Solís (1997), entre otros.

En los capítulos III y IV se presenta una visión completa sobre las características de la empresa Agrícola Tarriba, su entorno y la metodología que se utilizó. En el capítulo III el propósito es que el lector se introduzca en el conocimiento de la metodología que en particular se utiliza, para analizar a la empresa, conociendo trozos de la realidad de esa compañía a través de una descripción detallada del comportamiento organizacional de los distintos actores de Agrícola Tarriba y *Farmers Best International*. En el capítulo IV el lector ya logra un mayor acercamiento con este objeto de estudio, puesto que este apartado busca ofrecer una visión completa sobre la evolución de cada una de esas unidades de la organización. Además, en este capítulo se presenta una revisión detallada del origen y evolución de la empresa hortícola sinaloense, así como de las empresas comercializadoras en la zona de Río Rico, Arizona.

A su vez, en los capítulos V, VI y VII, presentamos la investigación de campo. En el capítulo V reflexionamos sobre el grupo Sinaloa (Agrícola Tarriba) y su utilización de los valores socioculturales anteriormente mencionados, así como el hecho de que esos

rasgos culturales generen determinadas formas organizacionales. En tanto, en el capítulo VI presentamos una narración e interpretación de las dimensiones de estudio del grupo Arizona (*Farmers Best International*), para finalmente en el capítulo VII analizar las implicaciones de las diferencias de ambos grupos socioculturales en el mundo del trabajo y las organizaciones. En el apartado final de conclusiones, reflexionamos sobre el resultado de esas interacciones de tipo cultural, proponiendo un modelo, denominado organizaciones globales.

En resumen, esta investigación de tesis doctoral pretende constituirse en una investigación base en el ámbito de la cultura organizacional, para los estudiosos de los valores socioculturales de la empresa México-americana y contribuir para el entendimiento de que la cultura social tiene un impacto en el mundo de las organizaciones.

CAPITULO I.

FORMAS ORGANIZACIONALES Y GLOBALIZACIÓN

A partir de la década de los ochenta el mundo entero empezó a registrar transformaciones aceleradas en el ámbito de la economía, que sin duda impactaron en el terreno de las organizaciones. La globalización apareció en la escena internacional como el nuevo paradigma que llevaba a las organizaciones a experimentar nuevas formas de relación, dado que el crecimiento de las empresas generaba nuevas formas de relaciones con aquellas que se encontraban en otros mercados, la apertura de filiales en otros países y a interactuar en el ámbito de los negocios internacionales con individuos de diversas culturas. En su carta a todos los franceses en abril de 1988, Francois Mitterrand escribía:

“Consideremos a la economía mundial auténtico campo de batalla, en la que la que las empresas se enfrentan a una guerra sin cuartel. No se hacen prisioneros, quien cae muere. A semejanza de la estrategia militar, el vencedor siempre se inspira en reglas sencillas: la mejor preparación, los movimientos más rápidos, la ofensiva en el terreno del adversario, buenos aliados, la voluntad de vencer” (Mattelard, 1989, 292).

Esta lógica del actor-empresa domina al mundo a partir de la década de los ochenta. La idea de la libertad de emprender y las reglas de la empresa parecen dominar el escenario internacional. El Estado ya no es tan hegemónico, esa libertad de decidir la comparte con la empresa. La sociedad parece redistribuir las jerarquías y el mundo de la gestión pasa a ser el mundo de la sociedad. En ese sentido el sociólogo francés, Michel Vilete, escribía en París en 1988:

“El campo de la ciencia de la dirección, ha contaminado todos los segmentos de la sociedad hasta ser considerado como modelo cultural universal”

Para este teórico, el nuevo paradigma de la empresa como aspecto dominante en la sociedad parecía constituirse como una amenaza, pero en realidad se trataba de una forma distinta de redefinir el mundo de los negocios y la sociedad. Esas ideas se considerarían años más tarde como una preocupación infundada, aún cuando tendría sus seguidores en Francia.

1.1 Nuevas formas de organización de las multinacionales

Es decir, las reglas de operación de la sociedad parecían ser dominadas por el nuevo actor: la firma o multinacionales, las cuales parecían establecer las reglas de funcionamiento, escala de valores y formas de trabajos de la sociedad entera. A esta situación Richard J. Barnet (1994) y John Cavanagh (1994) la caracterizan como el producto de una interrelación entre lo local y lo global, lo cual implica una relación singular, en donde las multinacionales dominan el escenario global

Esta etapa también se caracteriza por una exportación masiva de los productos culturales de la sociedad estadounidense (filmes, música, ropa, moda, american way of life, incluso todos los productos de Disneylandia). El sueño global se muestra con el establecimiento de Disneylandia en otras regiones del mundo como Francia, y la estandarización del consumo de productos comunes, tales como: coca-cola, blue jeans, Marlboro y una gran variedad de productos que van desde filmes, programas de cómputo, música y productos de la industria del entretenimiento (Barnet, Cavanagh:1994).

En suma, el sueño americano es el principal producto que los Estados Unidos exporta al mundo entero como parte de su hegemonía política y económica; por lo cual se piensa que ser global es ser parecido al modelo cultural y económico anglosajón, a grado tal que países no occidentales pretenden “occidentalizarse” para ser aceptados en esta nueva lógica mundial.

Además, una nueva división del trabajo está tomando lugar alrededor del planeta, caracterizada por la presencia de las multinacionales y la flexibilización del trabajo. Es decir, cada vez es más común es empleo part-time (tiempo parcial), el teletrabajo, las actividades que realizan las personas desde sus casas, apoyadas únicamente por una computadora y el trabajo por horas, dependiendo de las necesidades de la organización empleadora.

La emergencia del orden global está encabezada por corporaciones internacionales, las cuales --en algunos casos-- son más grandes que las soberanías de las naciones. Por ejemplo: la economía de la empresa automotriz Ford es mayor a la de Arabia Saudita; Las ventas anuales de Phillip Morris exceden al Producto Interno Bruto (PIB) de Nueva Zelanda.

La corporación multinacional a partir de la década de los 80s empieza a crecer en el ámbito mundial, ubicando sus sistemas de producción en países en vías de desarrollo, pero manteniendo la planta matriz y la estrategia de comercialización, en el país sede, especialmente en Estados Unidos. En la década de los noventa algunas empresas grandes, y otras no tanto, tuvieron la visión para percatarse de que podían expandirse al mundo entero, mediante la utilización de la tecnología y superando viejos límites --de tiempo, espacio, fronteras nacionales, lenguaje, consumidores e ideologías--; Es decir, que gracias a las nuevas tecnologías y las nuevas formas de relación económica, era posible abarcar un mercado global. Este tipo de organización es más privada que pública, piensan más en términos económicos que políticos o sociales y están llamadas a ser los imperios mundiales del Siglo XXI (Barnet y Cavanagh: 1994).

Esas empresas tienen sus matrices en Estados Unidos, Japón, Alemania, Suecia, Noruega y el Reino Unido. La combinación de un máximo de 300 firmas domina la economía mundial, constituyendo una nueva forma de organización al instalar filiales, vender franquicias y lograr establecimientos en diversas regiones del mundo, dando lugar a un gran flujo migratorio de empleados y directivos. Esto implica que en las organizaciones de estas características se utiliza fuerza de trabajo multicultural, que da lugar, en algunas ocasiones, a choques culturales y formas distintas de entender el mundo del trabajo y los negocios.

1.2 La empresa posmoderna

Precisamente, este tipo de organización que domina la escena global en la década de los noventa inicia su desarrollo desde fines de los setenta y en la década de los ochenta

alcanza su máximo auge, dando lugar a lo que algunos teóricos han denominado la empresa posmoderna (Durand, 1989). Jacques Derrida, Michel Foucault y Jean Francois Lyotard, (en Mattelart, 1996), explican el surgimiento de la empresa posmoderna en los siguientes términos; La empresa de los años ochenta se convierte en esa entidad inmaterial, figura abstracta, universo de símbolos y de formas, que logran controlar a los empleados.

En esta etapa son muchas las organizaciones en Estados Unidos y países industrializados que abordan a las organizaciones, vistas desde la perspectiva simbólica (Linda Smircich, 1993). Esto significa que se supera la definición de la empresa como un ente puramente económico y racional. Este enfoque está basado en la noción de que los miembros de una sociedad comparten un sistema de símbolos y de significaciones llamado cultura. Este sistema representa la realidad en la cual vive la gente y donde los símbolos son objetos, eventos, sonidos hablados o formas escritas a las cuales los humanos atribuyen significaciones. La definición simbólica de cultura es parte de una tendencia que considera a la cultura como una ciencia de significados. Es muy útil de considerar que los sistemas simbólicos representan un conocimiento desarrollado por una comunidad de personas con una tradición histórica y un particular sistema de comunicación. Mucho del conocimiento, pensamientos, sentimientos y percepciones de seres humanos están envueltos en el lenguaje, que es en sí mismo un sistema simbólico (Solís y Barba, 1997).

Atrás queda la empresa Tayloriana con el total control de tiempos y movimientos, la época fordista de la producción en masa también parece ser un hecho del pasado, propio de organizaciones modernas. Este enfoque se ubica dentro de la perspectiva mecánica. Este enfoque, propio de las organizaciones en el periodo de 1900-1930, considera a las organizaciones como un sistema cerrado, en donde se toma al individuo como nivel de análisis y se ignora el contexto (Frederick W. Taylor, Henry Fayol, Luther Gulick y L. Urwick, Henry Gantt y Frank y Lilian Gilbreth).

En este sentido, la búsqueda de la eficiencia y el control del trabajo se constituyen en el problema principal a resolver en las organizaciones. Desde esta perspectiva, la Administración Científica se orienta a reducir los movimientos inútiles y los tiempos

mueritos. Posteriormente, el fordismo hace su entrada triunfal con la producción en masa, en donde los trabajadores desarrollan una actividad seriada, segmentada y mecánica.

La sociedad evoluciona y con ella sus organizaciones. Quizás esa sea la explicación de porque en la turbulenta década de los sesenta, las organizaciones empiezan a ser concebidas como sistemas abiertos, en donde se tiene una intensa relación con el medio ambiente. Esto significa que las organizaciones son sistemas con actividades interdependientes ligadas con coaliciones cambiantes de participantes; los sistemas están incluidos en y dependen de los cambios continuos y constituidos por el ambiente en los cuales operan. Es decir, después de 1960, los ambientes organizacionales concebidos en términos de elementos económicos, políticos, culturales, sociales, tecnológicos e internacionales adquieren importancia en los intentos para explicar la estructura y el comportamiento organizacionales. A partir de este momento, el énfasis se pondría más en ver a la organización como algo integral; holístico y en donde el medio ambiente jugaba un rol importante. Precisamente, este enfoque de la organización como un sistema abierto es lo que nos permite entender a la organización con sus características actuales.

Se acude a una nueva etapa, en donde las firmas se expanden en el mundo entero. La firma, al principio, se conformó con exportar a través de una red de distribuidores y proveedores locales. A continuación construyó sus propias redes de comercialización. Después y aun cuando, para lo esencial permanecerían establecidas en el país donde estaba su cuartel general, empezó a instalar sus propias fábricas, su propia red de ventas y de marketing en ciertos mercados y en ciertas economías que consideraba claves. Por último se ha establecido en diversos puntos del mundo, estandarizando sus sistemas de producción y comercialización, pero con una cabeza mundial (G. S. Yip, 1988; citado por Mattelart, 1996).

Estas etapas no se han dado en el escenario internacional en forma sincrónica, sino asincrónica, puesto que cada organización sigue esas etapas de acuerdo a sus propias circunstancias y la forma en que el mercado global evoluciona, de tal manera que algunas corporaciones ya han seguido todas esas etapas y se han convertido en imperios mundiales,

como es el caso de Mc Donalds, Coca-Cola, Microsoft, entre otras. En tanto, otras empresas se encuentran en ese camino.

Una de las circunstancias previas a la transición ha consistido en la gigantesca expansión, que acreditan la OPA (Ofertas Públicas de adquisición), las alianzas transnacionales y las mega fusiones de los años ochentas. Tres fueron las características de la época a la que se ajustaron (Mattelart, 1996):

- a) Las economías de escala (como producir más barato);
- b) El poder de escala (como lograr una mejor gestión, gracias a la acumulación de las redes, de los sistemas de información, de los talentos);
- c) Las economías de envergaduras (ahorro de costos, produciendo varios productos distintos dentro de una misma rama o la diversificación dentro de la estandarización).

Este nuevo escenario internacional se generaba debido a que en los últimos años, el mundo de los negocios ha tenido cambios sorprendentes, provocados por la internacionalización de la economía, firma de tratados de libre comercio y mayores flujos migratorios entre los países, de tal manera que el proceso iniciado en la década de los ochenta en el mundo entero se ha coronado en nuestros días con nuevas relaciones interculturales.

Estas modificaciones han tomado forma en la presencia de los siguientes fenómenos a nivel mundial: La creciente rivalidad internacional entre los bloques económicos, la aceleración de la innovación tecnológica, el proceso de la Comunidad Económica Europea, la integración creciente de los mercados financieros y la aprobación del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá. Estos hechos marcan la presencia de un acontecimiento llamado globalización, cuyo fenómeno en forma conjunta con la regionalización han impulsado el surgimiento de nuevos modelos de organización, en donde se advierte que el modelo taylorista ya no responde a la nueva realidad, de tal manera que acudimos a formas posmodernas de organización, caracterizadas por ser una empresa red, flexible y con el uso de avanzada tecnología. Sin duda, las teorías clásicas de

la administración, que llevaron a la cima al management anglosajón, ya no corresponden a estos nuevos modelos, por lo que el mundo organizacional ha vuelto la mirada hacia modelos de Asia Oriental, principalmente Japón, en donde la variable cultural tiene un papel preponderante.

Esta situación provocó a partir del declive del modelo anglosajón a fines de la década de los setenta una gran cantidad de trabajos de investigación sobre management comparativo entre Estados Unidos y Japón, dado que Estados Unidos como una forma alternativa busco implementar el modelo japonés, el cual se caracteriza por cero inventario, just in time, círculos de control de calidad, trabajo por equipo, gran nivel de satisfacción en el trabajo, etc.

En medio de este nuevo escenario internacional, la administración desarrolló nuevos paradigmas, que se expresan, en el cambio de la racionalidad managerial, la incorporación de los aspectos simbólicos, la tendencia a la subjetivación de los principios de la administración, la modificación sustantiva de las estrategias empresariales, la reflexibilidad de las nuevas instituciones y el cambio en la lógica de la organización del trabajo (Montaño, 1996).

Las Ciencias Sociales en general, y los Estudios Organizacionales en lo particular, buscaban nuevos paradigmas para explicarse la nueva realidad. En ese sentido, Barba, Montaño y Solís, afirman que en el ámbito económico se presentan tres categorías principales: a) La globalización de las finanzas y el capital, expresada como la desregulación de los mercados financieros, la movilidad de capitales, el incremento en las fusiones y adquisiciones; b) La globalización de mercados; y c) la de la tecnología, en la cual se destacan la informática y las telecomunicaciones.

En el ámbito político se perfila la globalización de competencias en materia de reglamentación y un cierto debilitamiento de los gobiernos a favor de los organismos internacionales. En tanto, en el ámbito sociocultural se producen la globalización de los

modos de vida y de consumo, así como de los productos culturales y de una cierta percepción y conciencia planetaria (Barba, Montaña y Solís, 1999).

Estas nuevas formas de organización económica no se desarrolla en un vacío social, sino que tienen su origen en la cultura y las instituciones. Cada sociedad tiende a generar sus propios mecanismos organizativos, tomando como elemento fundamental sus culturas de origen; por lo cual la lealtad y los sistemas de organización en red están muy relacionados con la cultura nipona por su tendencia hacia el colectivismo como valor cultural (Castells, 1999).

Una importante corriente de investigación en los Estudios Organizacionales comparados ha expuesto las diferencias fundamentales que existen en la organización y conducta de las firmas en contextos muy diferentes al modelo anglosajón tradicional, lo cual ha generado una especie de fascinación en el mundo entero por el *management* japonés. El modelo anglosajón tradicional está plasmado en los derechos de propiedad, el individualismo y la separación entre Estado y empresas. El centro de estas nuevas investigaciones han sido las investigaciones del este asiático, especialmente de Japón, en donde los hallazgos han sido especialmente importantes para la teoría de la organización.

De acuerdo con el sociólogo español Manuel Castells (1999), las dos principales razones de la importancia de estos hallazgos son: la primera es que cabe demostrar que los modelos de la organización empresarial en las sociedades del este asiático han sido productos de la interacción de la cultura, la historia y las instituciones. Además, como se postula en la teoría institucionalista de la economía, tales modelos presentan tendencias comunes, ligadas a similitudes culturales, así como rasgos muy diferentes que pueden rastrearse hasta las importantes diferencias entre sus instituciones como resultado de procesos históricos específicos.

En segundo lugar, la tendencia común fundamental de los sistemas empresariales de Asia oriental es que se basan en redes, si bien de formas diferentes. El componente esencial de esos sistemas no es la firma o el empresario, sino las redes o grupos de empresas de

diferentes clases, en un modelo, que con todas sus variaciones, tiende a encajar en la forma de organización, que caracteriza a la empresa moderna. Esta segunda razón nos lleva a reflexionar sobre la tendencia individualista del modelo anglosajón y de colectividad del japonés.

Cabe mencionar que con la llegada de las nuevas tecnologías de la información, el rompimiento de viejos paradigmas en las ciencias sociales y el redimensionamiento de la cultura como variable importante de las organizaciones, la teoría de la organización experimentó en la década de los ochenta una especie de moda, que se ha consolidado en nuestros días. Otro aspecto relevante de esa época es que los estudios de tipo cualitativo experimentaron un crecimiento sin precedentes en el mundo de la gestión, de tal manera que el método cuantitativo es usado en estudios sobre cultura, pero es visto con desconfianza en cuanto a la pertinencia de usar esta metodología.

1.2.1 La empresa red

Este nuevo escenario mundial lleva a las organizaciones a una serie de fenómenos novedosos, que toman forma en la perspectiva universalista y totalitaria de la postmodernidad (Castells, 1999). En este contexto Ernest (1999) sostiene que dos factores son las fuentes más importantes en este proceso de transformación organizativa: la globalización de los mercados y los insumos; el espectacular cambio tecnológico que vuelve el equipo constantemente obsoleto y obliga a las firmas a ponerse constantemente al día en información sobre procesos y servicios.

El análisis de Ernest resulta de particular interés, comparado con el de los clásicos de la economía como Ernest o neoclásicos como Williamson. Los trabajos de Ernest nos llevan a reflexionar sobre el declive de la visión tradicional de la economía clásica y neoclásica de la economía empresarial, ya que en este análisis los efectos organizativos son exactamente contrarios a los esperados por los de la economía tradicional; mientras que el tamaño del mercado se supone que inducía la formación de una compañía vertical en

unidades múltiples, la globalización de la competencia la disuelve en una telaraña de redes multi-direccionales, que se convierte en la unidad de operación real.

Esta forma de organización parece estar floreciendo, particularmente en Europa y Estados Unidos y se caracteriza por ser flexible y operar en red, pero resulta prematuro afirmar que el modelo desarrollado en el este asiático está reemplazando al modelo anglosajón clásico. La realidad es que existe una gran difusión de las prácticas organizacionales de una nación a otra, pero la cultura y las instituciones continúan definiendo los requerimientos organizativos de la nueva empresa en interacción con las lógicas de producción, las bases tecnológicas cambiantes y los rasgos institucionales del entorno social. Por ejemplo, el contenido y las estrategias de las firmas electrónicas europeas depende mucho de las políticas de la Unión Europea referentes a la reducción tecnológica de Japón y los Estados Unidos, pero por otra parte la alianza en Siemens con IBM y Toshiba en microeléctrica está dictada por los imperativos tecnológicos. Esto significa que la globalización de la economía, que se cristaliza hace poco más de 20 años, está generando nuevas formas de organización, que requieren de nuevos enfoques para ser explicadas.

Por su parte, Castells (1999) advierte que la globalización plantea ciertos retos a las organizaciones: la presencia de empresas extranjeras en mercados locales, tanto por la vía de la exportación, como la inversión directa; esto significa que las organizaciones acuden ahora a un contexto internacional y en donde nada garantiza que la forma organizacional del país de origen puede ser puesta en marcha en forma exitosa al ser transplantada. Aquí, sin duda nos surge el concepto de cultura organizacional para poder explicarnos y alcanzar a comprender como experimentan las organizaciones posmodernas este fenómeno de la globalización sin dejarse arrastrar sólo por una visión reduccionista.

A su vez, el enfoque global de Levitt (1983) parte de la idea que el mundo se convierte en una aldea global, como antes advirtió el canadiense Marshall McLuhan, en donde la dimensión de mercado ya no es nacional, sino global. Este autor apunta que la nueva sociedad presenta las siguientes características: Prevalece un modo de vida urbano;

se observan tendencias predominantes (desarrollo del individualismo, norteamericanización de la juventud, emancipación de la tercera edad, etc.). A partir de esta idea, Levitt plantea tres hipótesis: Homogeneización de las necesidades, bajo la presión de las nuevas tecnologías; competencia a través de los precios (los consumidores están dispuestos a sacrificar preferencias específicas, para disfrutar de productos baratos y de bastante buena calidad); economías de escala (estandarización facilitada por la homogeneización de los mercados mundiales permite la reducción de los precios de costo).

En resumen, la globalización es un asunto interno y externo. Es un modo de organización de la firma y un modo de relacionarse con el espacio-mundo, para describir este nuevo modelo de organización, la literatura económica recurre a la metáfora, al holograma, a la ameba, y la mayoría de las veces, al lenguaje de la biología. La empresa y el mercado mundo son tratados mediante la óptica metafórica y son vistos, en algunos casos, mediante el prisma del organismo vivo, de la escuela o la cárcel como le ha llegado a denominar Michel Foucault.(citado por Mattelart, 1996).

A través de ese lenguaje figurado es necesario entender, en primer término, el fin de la rigidez de las jerarquías en el seno de las empresas, la decadencia de las formas de autoridad piramidal, heredadas de las concepciones militares de los directivos procedentes de la ideología de la segunda Guerra Mundial, en donde la retención de la información era fuente de saber-poder y todo funcionaba mediante la sanción y el castigo. Su contrapunto es el sistema del modelo de gestión en red. Este tipo de empresas se caracterizan en esta época posmoderna porque se tiene una fuerte presencia de sistemas de información y comunicación; el personal está implicado y se siente responsable y se siente responsable de la creación y realización de los objetivos; la crítica es positiva, porque busca la armonía de las redes de interacción, captando la innovación informal y espontánea, la creatividad de los empleados: la apropiación de un saber y de un saber-hacer y su permanente reinversión en la organización. Es decir, esta nueva forma de organización se opone a la idea fordista de la separación del trabajo. Aquí la función directiva se comparte; el empleado es parte del todo y portador del todo.

La globalización como modo de gestión de la firma sólo tiene sentido si se relaciona con el modo de inserción de la empresa en la economía-mundo y el mercado-mundo. Ahí, también la empresa obedece a al esquema de relaciones e interacciones. La gestión de la producción, del marketing y de la investigación-desarrollo es de la empresa tramada, conjunto de redes internas dentro de la firma e interconexión con redes externas (Durand, 1989). Alimentada por un incesante flujo de informaciones, la empresa-red abandona sus estructuras verticales y centralizadoras para adoptar contornos fluctuantes, tal como lo demuestra la subcontratación y los empleos de part-time (tiempo parcial) o por horas, dependiendo de las necesidades de la firma.

1.3 Lo local y Global: La empresa-mundo

A la distribución jerárquica de las tareas y de los poderes de la empresa, le correspondía una sedimentación de los espacios. Lo local o nacional, lo internacional, representaban como etapas impermeables una de la otra; aspectos separados. Este nuevo esquema de representación de la empresa-red mundo propone un modelo de interacción entre estos tres niveles. Cualquier estrategia en el mercado-mundo debe ser, a la vez local y global (Barnet y Cavanagh, 1994). En esta nueva forma organizacional, se suponen las siguientes características:

- a) En la firma-mundo, la cultura de la empresa es una forma de compartir valores, creencias, rituales y objetivos. Tiene como misión realizar la imposible acción entre lo local y lo global. Este tipo de cultura ya no es localizable en la dimensión geográfica, sino que es una mentalidad. Es decir, los nuevos *managers* no deben permitir que la identidad local se imponga a la identidad global; recurrir a los nacionales más capacitados para promoverlos a puestos relevantes; motivar al empleado para que realice carreras multipaíses y fortalecer la estrategia de comunicación en red con toda la empresa.
- b) Descentralizar ciertas decisiones.- Este segundo aspecto se refiere a que hoy más que nunca le corresponde al centro tomar las decisiones de gestión global a propósito de decisiones estratégicas de los productos, del capital y de las investigaciones; sí más que nunca la sede constituye la cabecera de la red y es el

nudo de la recogida y de la distribución de la información clave. La descentralización es el centro del rigor en beneficio de las unidades locales.

Es decir las decisiones estratégicas (Hickson, 1988) se siguen tomando en la matriz de la organización (especialmente cuando se decide la introducción de nuevos productos y aspectos financieros) y las decisiones no coyunturales se realizan en las unidades locales (como las referentes a publicidad, marketing o aspectos menores). El teórico Nipón de la globalización, Kenichi Ohmae (1989) explica esa relación de la siguiente manera:

”El sistema de valores de la firma global es universal, y ya no está dominado por el dogma del país de donde procede. Se aplica en todas partes. En un mundo unido por la información, en la que a los consumidores poco les importa donde vivan, saben que productos son los mejores y los más baratos. El poder de escoger o rechazar un producto está en manos de los consumidores y no en el bolsillo trasero de monopolios privilegiados y adormecidos como eran las multinacionales de otras épocas” (Ohmae, 1989).

En suma, la sociedad postmoderna ha dado lugar a organizaciones más horizontales, con mayor flexibilidad en el trabajo y en donde el mercado es uno de los grandes actores de la estrategia global; es decir, los consumidores juegan un rol protagónico. Para Alain Touraine (1997) lo característico de los elementos globalizados, ya se trate de bienes de consumo, medios de comunicación, tecnologías, o flujos financieros, es que están separados de una organización social particular. El significado de la globalización es que algunas tecnologías, algunos instrumentos, algunas formas de vida están presentes en todas partes; es decir, no están en ninguna. No se vinculan a ninguna sociedad ni a ninguna cultura en particular, como lo muestran las imágenes que se yuxtaponen entre sí: La Coca-Cola, el *blue jeans*, la aldea andina y el castillo principesco. En su libro ¿Podremos vivir juntos?, el sociólogo plantea:

“Esta separación de las redes y las colectividades, está indiferencia de los signos de la modernidad al lento trabajo de socialización que cumplen las familias y las escuelas, en una palabra, en una palabra esta desasociación de la cultura de masas hacen que vivamos juntos en la medida que hacemos los mismos gestos y utilizamos los mismos objetos, pero sin ser capaces de comunicarnos entre nosotros más allá del intercambio de los signos de la modernidad. Esta ruptura entre el mundo instrumental y el mundo simbólico, entre la técnica y los valores, atraviesa toda nuestra experiencia de la vida individual a la situación mundial. Somos a la vez de aquí de allá, de todas partes; es

decir, de ninguna. El Estado como agente central del crecimiento y la justicia, sufre por un lado el ataque de la internacionalización de la economía y por otro el de la fragmentación de las identidades culturales (Alan Touraine, 1997:110).

El tema de la globalización ha sido en los últimos 20 años objeto de diversos análisis y controversiales puntos de vista, al ser revisado desde diversas vertientes: Sociología, Ciencia Política, Relaciones Internacionales, Economía, Mercadotecnia, etc. La dimensión global en la experiencia humana ha sido analizada por algunos sociólogos relevantes (Kerbo, 1989; Brinkerhoff y White 1991; Giddens, 1993). Existe una vasta literatura del tema, pero de acuerdo con Richard Kilminster (en Alan Scott, 1997) mencionaremos los tres principales caminos por los que se analiza este fenómeno:

- 1.- Los efectos de la división internacional del trabajo y la generación de una estructura inequitativa entre las naciones.- Las investigaciones sobre la interdependencia en la economía global, usando el modelo de sistema-mundo, desarrollado por Immanuel Wallerstein (1979, 1991; Chirot, 1977). Esta teoría ha sido líder en este campo, estableciendo un modelo para ir más allá de la investigación y ser crítico del desarrollo teórico. Esta teoría neomarxista posiciona un desarrollo tripartita, que conecta la estructura mundial de las naciones –el centro, periferia y semi-periferia- y resalta la importancia de las actividades de compañías transnacionales y movimientos de capitales, alrededor de las fronteras nacionales. En este paradigma, la lógica de acumulación del capital en el mundo de la economía capitalista, el cual está largamente sumido en eventos políticos y sociales, que cambian a las naciones.

- 2.- El rol de la cultura, incluyendo la globalización de la información y comunicación en formación del mundo real.- En esta parte juegan un rol importante, las representaciones simbólicas, política cultural, tecnología de la información, medios globales, y movimientos religiosos (Robertson y Lechner, 1985; Robertson, 1990; Bergeson, 1990, Hanners, 1990). La comunicación global, en particular la televisión ha jugado un rol importante en brindar a la gente imágenes instantáneas de distintas personas y eventos, entonces

mostrando y revitalizando experiencias locales (Feathersone, 1990), pero también mostrándonos, quizás con mucha crudeza, aspectos que se convierten en temas globales y provocan la solidaridad mundial en torno a una causa.

- 3.- La explicación en torno a la relación existente entre las identidades locales y la violencia internacional (formación de identidades y códigos de creencias interpersonales, que llevan a enfrentamientos entre las distintas etnias). La investigación de Norbert Elías (1991) se ha ubicado dentro las confrontaciones de las naciones y una posible Guerra Mundial por la confrontación de las naciones poderosas, bajo condiciones de una amenaza nuclear (Benthem Van den Bergh, 1992) y dentro de la sobrevivencia competitiva entre naciones (Wouters, 1990). Este paradigma ha también resaltado la importancia del pensamiento de la humanidad en términos de integridad social.

Algunos teóricos como Alan Touraine (1997) y Samuel P. Huntington (1998), ubicados en polos opuestos del aspecto ideológico, coinciden en la importancia de los factores culturales. Touraine define al siglo XXI como el siglo de las identidades, ya que tras la caída del sistema soviético la humanidad tomó el modelo global como la única alternativa de vida, sin importar que desaparezca el desafío entre igualdad y diversidad. A su vez, Huntington (1998) ubica a la cultura y la identidad como elementos centrales, al afirmar que en este siglo “la fuente dominante del conflicto será cultural”.

En ese sentido, debemos revalorar el concepto de cultura para entender lo que sucede en el ámbito internacional, pero no simplemente para estar a la moda de la gestión, sino para comprender en forma plena a las organizaciones y sus transformaciones. Para comprender que sucede en este nuevo ambiente --entendido por algunos autores como Heydebrand (1989) como turbulento y cambiante, propio de las formas postindustriales de fines del siglo XX-- acudimos a los estudios interculturales. Este tipo de estudios abundan en ciencias sociales y se han convertido en una especie de moda desde la década de los ochenta, cuando el tema de la cultura experimentó un “boom” sin precedentes.

Tales estudios comparten la idea de que a pesar de la globalización de la economía mundial existen diferencias en la forma de pensar de los diferentes actores organizacionales y en la acción social entre las personas de distintas nacionalidades. Esas diferencias son consideradas por autores como Hofstede (1980) muy importantes, sobre todo cuando se refieren a proyectos transnacionales. Sin duda, si la actividad transnacional implica establecer empresas comercializadoras en otros países, hacer negociaciones, transferir tecnología o simplemente comercializar los productos a otras naciones. En todo ese tipo de intercambios las personas necesitan conocimientos culturales, para realizar ese tipo de actividades en la forma más exitosa posible.

En la década de los sesenta, Edward T. Hall realizó una investigación, la cual publicó mediante un libro titulado *The Silent Language*, en donde resalta que el lenguaje silencioso entre los hombres de negocios se refiere a aspectos, tales como: la gestión del tiempo, los espacios, de las posesiones materiales, tipos de acuerdos y el lenguaje de los negociadores. El investigador encontraba en esa época que los hombres de negocios estadounidenses desconocían otras formas de vida cultural y eso generaba, en algunos casos, que las negociaciones no fueran coronadas con el éxito. En ese sentido Edward T. Hall señalaba:

“Nuestros conocimientos por ahora son escasos y han de emprenderse muchas más investigaciones antes de que el hombre de negocios pueda trasladarse al extranjero, debidamente pertrechado por este tipo de trabajo. No solo necesita estar versado en economía, el derecho y la política del lugar donde se dirige, sino que deberá de comprender cuando no hablar los lenguajes silenciosos de las otras culturas” (Edward Hall, 1960)

Existe un vasto número de investigaciones sobre cultura, pero respecto a la interacción intercultural son pocas y analizan la forma en que los individuos de las distintas naciones pueden trabajar juntos, para conseguir objetivos o metas compartidas. Para tener una visión más completa al respecto, en este trabajo presentamos algunas investigaciones empíricas, que generaron importantes teorías, las cuales retomaremos para tratar de explicar nuestro objeto de estudio que es una empresa sinaloense, dedicada a la exportación de hortalizas, la cual estableció una filial comercializadora en Nogales, Arizona. En ese caso pretendemos estudiar cómo se toman las decisiones y cómo logran

trabajar en forma conjunta, a pesar de sus diferencias culturales esos dos grupos de administradores.

1.4- El juego de las culturas en el nuevo escenario internacional.

Durante los ochenta la nueva filosofía de la globalización tuvo gran auge, pero paralelamente han aparecido visiones del mundo que se contraponen a ésta, tratando de explicar el proceso de la cultura como un proceso de interacciones múltiples. Las sociedades responden de manera diferente a este nuevo reto: resistencia, mimetismo, adaptación y reapropiación. A medida que se extendía el sistema mundo, (conectando las diversas sociedades con productos y redes llamadas a funcionar con lo universal) se han elaborado enfoques de la transnacionalización de la cultura. Lo que llama la atención son la reacción de estas singulares sociedades a la reorganización de las relaciones sociales de las que son responsables los medios de comunicación que desestructuran y reestructuran los espacios nacionales y locales. Entonces, se interroga el ¿cómo se dan tales procesos de “resignificación”?, mediante los cuales las conexiones de redes adquieren un sentido para cada comunidad. (Mattelart, 1996).

Desde los años 60's se realizan investigaciones críticas acerca de la influencia que tienen los macro sujetos (Estados-naciones, organismos internacionales, unidades económicas transnacionales), así también la fuerza de las instituciones representativas de la clase obrera, (partidos, sindicatos, etc.) en esta nueva forma de concebir el mundo, en donde la cultura parecía jugar un rol protagónico y las distintas sociedades enfrentaban cambios sin precedente alguno. Para la década de los setenta y ochenta está situación tendía a agudizarse. En esa época se generan dos estudios sobre el ámbito de las organizaciones, que vale la pena reflexionar. Uno se refiere a una historia de la formación de un grupo social de directivos, en Francia y aunque fue publicado en 1982, se realizó, fundamentalmente en el transcurso de los sesenta. Es decir, en una época en que la empresa, su identidad y su cultura no se habían convertido aún en objeto de culto y en donde muchos sociólogos aún se ocupaban de las contradicciones internas de la empresa. Ese era el caso del sociólogo Luc Boltanski (1982), perteneciente al laboratorio de Pierre

Bourdieu. El otro, por su parte, se inicio en la segunda mitad de los años ochenta y es obra de Philippe D'Iribarne (1982). En un capítulo, titulado "La fascinación de Norteamérica y la importación de la ciencia de la dirección" L. Boltanski (1982), afirma:

"No se puede comprender las transformaciones que, durante la posguerra, han afectado a representación social de los directivos si se ignora lo que estos cambios deben a la importación de los sistemas de valores, tecnologías sociales y modelos de calidad de origen norteamericano que han acompañado, y en ocasiones precedido a los conflictos políticos y sociales que, se han enfrentado al reto de la norte americanización de la sociedad francesa..." (Citado por Mattelart, 1996: 314).

Por tanto se comprende que Estados Unidos por medio de su avance tecnológico, ha influido enormemente en el proceso evolutivo o no, de una nación. Así la introducción de la human *engineering* y de la dirección a la norteamericana acompaña a los cambios económicos. Boltanski (1982) destaca el proceso, mediante el cual se ha redistribuido una estructura de las clases como la implementación de múltiples "tecnologías sociales" y critica en forma severa la nueva clase, integrada por los directivos, quienes marcan la pauta en estas nuevas formas organizativas de la empresa.

En tanto, Philippe D'Iribarne (1982) reconoce la existencia de esta nueva clase y lleva a cabo investigaciones en las tres sociedades modernas: EU, Países bajos y Francia, en donde sus hallazgos sugieren que no solo ha triunfado la modernidad, sino que persisten tradiciones muy vivas aún. Entonces se habla de un sistema contractual, que es simultáneamente moderno y tradicional. Esa investigación se realizó en los 60's, pero es publicada hasta 1982. En esta investigación D'Iribarne se encuentra con que el ejecutivo francés, obedece a la lógica del honor, que le lleva a establecer infinidad de distinciones entre lo que es noble y lo que es vil; que el norteamericano está atrapado por el afán de lucro y la pasión de la honradez; mientras que el holandés, prudente intenta conciliar voluntades. Al respecto, el ingeniero francés señala:

"Las investigaciones que hemos llevado a cabo en las tres sociedades modernas, que son Estados Unidos, países bajos y Francia no se han limitado a recordarnos que la modernidad no ha triunfado allí por completo y que existen tradiciones, particularismos, muy vivos. Han transformado más profundamente nuestra percepción de las relaciones entre lo moderno y lo tradicional... Puede decirse que el sistema contractual es simultáneamente moderno y tradicional, que se apoya simultáneamente, en las formas

de ser, de vivir de la sociedad, que se suelen atribuir en forma exclusiva a las sociedades, ya sean modernas o tradicionales. La relación se establece entre, por un lado, las estructuras y los procedimientos, y por otro, las tradiciones es una relación de adecuación, de sinergia y no de competencia”.

Se han llevado investigaciones bajo el signo de la economía industrial, que han estudiado los tipos de organización que estuvieran en mejores condiciones de apoyarse en las culturas locales para ser más eficaces. Estos trabajos sobre el análisis de la dimensión cultural en las organizaciones nos lleva a reflexionar sobre como este nuevo paradigma de la internacionalización ha ganado y ha perdido en diferentes terrenos (Mattelart, 1996).

- Ha producido el auge de las nuevas capas profesionales mientras que se desmoronaba la centralidad de la clase y del movimiento obrero;
- La empresa se ha convertido en un espacio de identidad, en donde los sistemas de valores son fundamentales;
- Las organizaciones tienen estructuras horizontales, flexibles y con un mayor nivel de descentralización que las empresas taylorianas y postfordistas, que dominaron el escenario de occidente en los primeros 60 años del Siglo XX, y
- Las organizaciones son entendidas ahora como sistemas abiertos, interconectadas y flexibles.

Entonces, se convierte la participación en un punto esencial para el funcionamiento de este tipo de empresa; por tanto la influencia cultural da fuerza y permiten delimitar el campo y naturaleza de tal participación, es entonces como se comprende el papel de la cultura en las empresas. Norbert Alter (1987) al externar su crítica a esta situación establece:

“Al convertirse la noción de participación en la piedra angular del funcionamiento de este tipo de empresa, se combate sobre todo a golpe de ideología, porque la cultura y la influencia cultural dan fuerza y permiten delimitar el campo, así como la naturaleza de su participación”.

Félix Guattari (1987) atribuye este redimensionamiento de la ideología en las organizaciones, a la necesidad que tienen los nuevos agentes de este desarrollo de

legitimarse, de convertir a la empresa en un espacio de identidad. En cambio, otros autores como Gilles Deleuze denominan a esas estrategias empresariales “Sociedades de control” y Michel Foucault llegó a denominarles sociedades de “disciplina-bloqueo”, no obstante está corriente crítica, las organizaciones posmodernas se mantienen como exitosas, usando el aspecto simbólico como elemento de cohesión entre los integrantes de la firma. En la llamada era de la sociedad de la información, surgen detractores a las nuevas formas de la gestión como Gilles Deleuze, quien llegó a afirmar que la noticia de que las empresas tenían alma era la noticia más terrorífica del mundo, además de que eran formas de control.

En cambio, surgieron otros autores que defendían la lógica de las nuevas formas. La supremacía de la empresa como ente social integrador. Por ejemplo: Peter Drucker (1998) ubica a la empresa como elemento clave en el desarrollo de la sociedad. De manera simultánea que la idea de globalización cobraba fuerza en el mundo entero y se convertía en la tesis dominante, el mundo también era explicado bajo la óptica regional, por ejemplo: Kenichi Ohmae (1989) le ha denominado “el poder de la tríada” al área ocupada por América del Norte, Europa Occidental, Japón y los nuevos países industrializados de Asia. Así, observamos que globalización y regionalización son términos más que opuestos complementarios. El mundo entero se regionaliza, para estar en condiciones de enfrentar los grandes retos de la globalización.

El economista, Michel Chossudovsky (2002) de la Universidad de Ottawa explica que este enfoque de la globalización y los organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial han llevado a la globalización de la pobreza en regiones excluidas de este nuevo orden mundial: América Latina, Los Balcanes, África, Asia Meridional y Sudeste Asiático. Este autor plantea la tesis de la globalización de la pobreza a partir de cómo los organismos financieros internacionales y las empresas multinacionales han impuesto un Nuevo Orden Mundial, afectando los intereses de estas regiones del mundo, las cuales hoy en día padecen problemas globales, tales como: pobreza, destrucción del medio ambiente, apartheid social, racismo, poco respeto a los derechos de la mujer y contradicciones étnicas. Sin embargo, la visión que se mantiene es la integración de los bloques económicos como estrategia de países afines, para enfrentar

con éxito la globalización de la economía, que parece impactar en todos los ámbitos de la vida.

1.5 Comportamiento del Mercado de trabajo en América del Norte

En México, la globalización ha tomado lugar desde el ingreso de México al GATT en la década de los ochenta, pero cuando tuvo una mayor apertura fue en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari al lograr en 1994 la firma del Acuerdo Trilateral de Comercio (TLCAN) entre México, Estados Unidos y Canadá. De esa manera, México se integró a uno de los bloques comerciales más importantes del mundo, que en términos de Kenich Ohmae (1989), diremos que forma parte del poder de la tríada; sin embargo, el país no ha podido enfrentar con éxito esta alianza comercial, debido a las grandes asimetrías económicas que existen entre estos países, por ejemplo: la agricultura estadounidense recibe apoyos a la producción granera, 10 veces superiores a los de México (SAGARPA, 2000).

América del Norte desde la década de los ochenta registró cambios significativos en el mercado de trabajo, tal como lo revela el informe “Los mercados de trabajo en América del Norte, de la Comisión para la Cooperación Laboral: Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte, en el 2000”. Estos cambios impactaron fundamentalmente a México en su relación comercial con Estados Unidos, ya que la relación de la Unión Americana con Canadá se había establecido desde décadas atrás, mediante el Acuerdo de Libre Comercio (ALC).

Varias son las formas en las que el cambio tecnológico y la organización del trabajo han estimulado el crecimiento del trabajo no estándar y los cambios en las horas de trabajo. Entre ellas destacan el uso activo de acuerdos de trabajo no estándar y horarios flexibles que son el resultado del avance tecnológico (como el control electrónico de inventarios y el uso de escáner) en los servicios y el comercio. Por su parte, entre los cambios en la organización del trabajo se encuentran la flexibilidad en los horarios de trabajo y el

desarrollo de funciones múltiples, y la demanda de servicios en horas diferentes a las normales (noche, fines de semana) y en periodos de intensa actividad.

En el sector manufacturero, las técnicas de producción “justo a tiempo”, impulsadas por la tecnología (cuando los productos se fabrican justo antes de que el consumidor los necesite), han estimulado formas de organización del trabajo más flexibles como son el trabajo en turnos irregulares, o la formación de grupos de trabajadores de tiempo completo, apoyados por personal con empleos de tipo no estándar. Los trabajadores con condiciones laborales más flexibles pueden trabajar menos horas o contrastarse sobre bases temporales. Estas nuevas formas de organización del trabajo más flexibles han aumentado la demanda de servicios fuera de las horas normales de trabajo, lo que ha permitido proporcionar empleo en horas no estándar y satisfacer las necesidades de dichos trabajadores, así como dar servicios a las empresas productoras de bienes (Informe de la Comisión sobre la Cooperación Laboral de América del Norte, 2000). La disminución en los precios de las computadoras, módems y faxes y los teléfonos celulares han hecho posible que más gente trabaje por cuenta propia o en su casa. El uso más intensivo de las computadoras puede crear o destruir empleos, o puede hacer más cambiante el mercado de trabajo.

El aumento de la participación de la mujer en la fuerza de trabajo en los dos países y el incremento en el número de familias con dos ingresos ha estimulado el deseo de muchos trabajadores de tener empleo con horarios más flexibles, incluidas jornadas más largas o más cortas, trabajo temporal de tiempo parcial. Estos arreglos laborales voluntarios permiten que los trabajadores concilien el trabajo con otros intereses particulares como son las responsabilidades familiares, la educación y el ocio. Asimismo, proporciona a los trabajadores la oportunidad de tener una mayor experiencia laboral, aumentar su ingreso, tener mayor movilidad o adquirir destrezas múltiples. En el análisis que se encuentra a continuación, se menciona que la mayor parte del trabajo de tiempo parcial es de tipo voluntario (Informe de la Comisión, para la Cooperación Laboral de América del Norte, 1999-2000).

El crecimiento del trabajo por cuenta propia de tipo voluntario puede beneficiar tanto a los trabajadores como a la economía. Esto es así porque ayuda a los desempleados a crear su propio trabajo, estimula el desarrollo de pequeños negocios y ayuda a fomentar el espíritu empresarial. También proporciona a los trabajadores más control sobre las horas de trabajo y sobre sus decisiones de trabajo. Estos cambios han aumentado la oferta de servicios fuera de las horas normales de trabajo para atender la demanda de las familias que trabajan. La demanda por servicios personales, almacenes, establecimientos de comida rápida, tintorerías, entre otros, ha estimulado el crecimiento del empleo no estándar en esas actividades.

1.5.1 Comportamiento del empleo por sector productivo

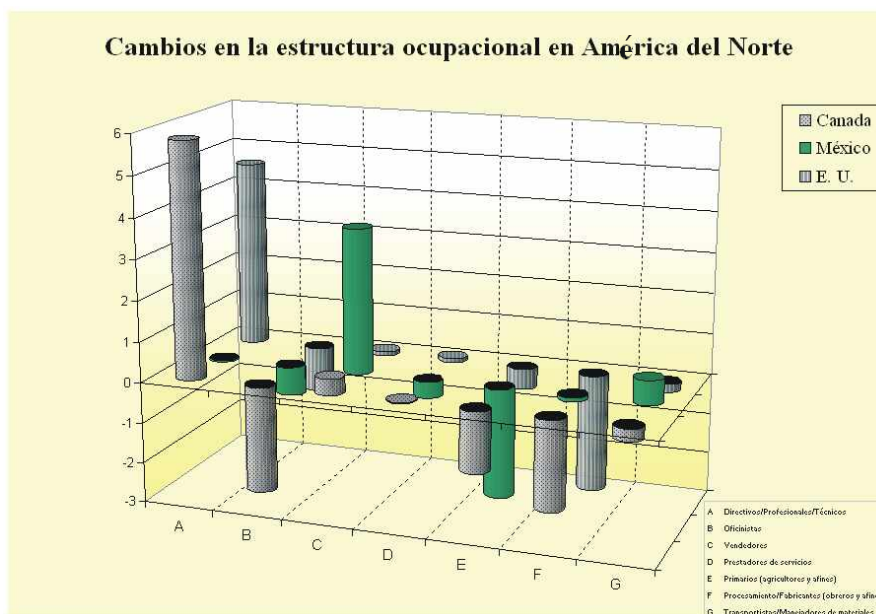
Los países de América del Norte enfrentan a pesar de esa integración, grandes asimetrías de tipo económico y social, que se reflejan en el mundo del trabajo y en las formas de operar las organizaciones en México y Estados Unidos, en donde el mundo del trabajo es entendido en forma distinta, debido a la historia cultural de cada nación. Sin duda, la evolución de la economía organizacional de cada país también ha sido distinta, resaltando el caso de México por enfrentar más obstáculos. En el periodo 1984 a 1995, México observó una elevada tasa de crecimiento en el empleo de América del Norte; fue dos veces más rápido que Estados Unidos (Informe de la Comisión, para la Cooperación Laboral de América del Norte, 1999-2000), lo cual se explica en gran medida por el crecimiento del empleo informal en México, a través del comercio ambulante y las ventas en general.

En América del Norte, al igual que en el resto del mundo, la participación del empleo en los sectores primarios (agricultura, pesca y forestal) y secundario (minería, manufactura y construcción) ha disminuido; mientras que en el sector servicios (transportes, comunicaciones, servicios sociales, servicios financieros, y Gobierno) ha aumentado. Entre 1985 y 1995, la estructura porcentual de la población trabajadora en América del Norte, aumentó de 70 a 75 % en el sector de servicios; disminuyó del 20 al 17 % en el sector secundario y de un 10 a un 8 % en el sector primario. En este periodo, más

del 90 % del crecimiento del empleo se explicó por el incremento del empleo en el sector servicio de los tres países (INEGI, 2000).

Este cambio sectorial del empleo, también se reflejó en cambios en su estructura ocupacional. Por ejemplo, en Estados Unidos, el empleo en ocupaciones gerenciales/directivas, técnicas y profesionales aumentó más rápidamente, mientras que, en México, el mayor crecimiento del empleo se presentó en ocupaciones relativas a ventas. En los dos países, la proporción de trabajadores en ocupaciones, relacionadas con la actividad industrial (producción, artesanos, reparadores, operadores de equipo y obreros) y con la actividad primaria disminuyó (Véase, grafica I).

GRAFICA I



Fuente: Informe de la Comisión, para la Cooperación Laboral de América del Norte, 1999- 2000.

1.5.1.1 Cambios inducidos por los trabajadores

Los asalariados representan el grupo mayoritario de trabajadores en América del Norte. Los trabajadores asalariados constituyen más del 80 % de los trabajadores de Estados Unidos, mientras que la proporción en México fue del 60 %. México tiene una proporción significativamente mayor de trabajadores por cuenta propia y trabajadores sin

pago que sus socios en América del Norte. Una elevada proporción de estos trabajadores se ubica en el sector agrícola. La mayor participación del empleo en Canadá y Estados Unidos se encuentra en empresas con más de 500 trabajadores y en contraste, en México la mayor proporción se ubica en empresas con menos de 15 trabajadores.

La mayoría de los trabajadores en América del Norte tienen un solo trabajo reenumerado de tiempo completo y de duración indeterminada. Sin embargo, la proporción de trabajadores con estas características está disminuyendo. El empleo no estándar, en el que están considerados los trabajadores de tiempo parcial, trabajadores por cuenta propia (por ejemplo, aquellos que no tienen empleados), trabajadores temporales o por contrato y los trabajadores con más de un empleo ha crecido en América del Norte, al igual que en muchos otros países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), (Informe de la Comisión, para la Cooperación Laboral de América del Norte, 1999-2000).

Respecto a los niveles salariales, en este periodo el salario mínimo real en México y Estados Unidos disminuyó considerablemente, no obstante el porcentaje de trabajadores con niveles de ingresos equivalentes al salario mínimo se redujo de manera considerable de 1984 a 1995. La proporción de mujeres con niveles de ingreso de salario mínimo es mayor que la proporción de hombres; sin embargo, las diferencias por sexo se han reducido en este periodo (Informe de la Comisión, para la Cooperación Laboral de América del Norte, 2000). Por ejemplo, en México el salario mínimo es alrededor de 50 pesos por una jornada de 8 horas, en tanto en Estados Unidos el salario mínimo general es de 5.15 dólares la hora.

En suma, el mercado de trabajo ha experimentado cambios importantes desde la década de los ochenta, coincidentemente, con la globalización y regionalización que ha tomado lugar en el mundo entero, a través de alianzas estratégicas de empresas, acuerdos bilaterales y tratados de libre comercio. Es decir, la reciente tendencia global hacia políticas de comercio más liberales ha traído como resultado, el establecimiento de nuevos acuerdos comerciales y multilaterales. En América del Norte, México se unió al Acuerdo General de Aranceles y Gobierno (GATT) en 1986, Canadá y Estados Unidos establecieron el Acuerdo

Bilateral de Libre Comercio en 1988 y en 1994 los tres países pusieron en marcha el TLCAN. La región es actualmente un poderoso bloque comercial, aunque todavía existen obstáculos que superar por parte de México, para integrarse en forma más exitosa a este tratado, principalmente por las grandes asimetrías económicas en el sector primario.

1.5.2 Cambios inducidos por los empleadores

Algunos empleadores en América del Norte han disminuido sus costos laborales unitarios a través de reducciones en su presupuesto global de salarios y prestaciones. Una forma de reducir los costos es modificar su estructura de personal para incluir trabajadores de “base” y “periféricos”, estos últimos generalmente con menores salarios y prestaciones. Otras formas son aumentar las horas extras o reducir las horas de trabajo, establecer turnos de trabajo irregulares y disminuir el tamaño de la empresa, con el consecuente aumento en las jornadas para los trabajadores.

Si bien estos arreglos pueden proporcionar mayor flexibilidad a los empleadores, también pueden empeorar las condiciones laborales. Por ejemplo, es frecuente que los trabajadores en Estados Unidos y en Canadá no puedan rehusar el trabajo extra. Los arreglos laborales no estándar y las asignaciones de turnos establecidos de forma involuntaria pueden hacer más difícil, para el trabajador compatibilizar el trabajo con las responsabilidades familiares. Las excesivas jornadas de trabajo han sido asociadas con problemas de salud, con una mayor incidencia de accidentes de trabajo y con repercusiones sociales negativas para sus familias.

Otra forma en que los empleadores han reducido los costos laborales es por la vía de la subcontratación, un ejemplo de esta situación es cuando un ex-empleado de una empresa se vuelve un subcontratista como trabajador por cuenta propia y vende toda su producción o sus servicios a su antiguo empleador. De esta forma, el empleador se libera de obligaciones como el seguro social y el pago de prestaciones. Esta situación es común en los tres países. (Informe de la Comisión, para la Cooperación Laboral de América del Norte, 1999-2000). En suma, acudimos a una nueva forma de organización en el trabajo, caracterizada por la

exigencia del nuevo entorno mundial. En ese sentido revisaremos que ocurre en México respecto a la utilización de estrategias empresariales, para enfrentar esta situación.

1.6 Importación de modelos organizacionales; resultado de la globalización

La década de los ochenta fue también para México una época de cambios trascendentes, especialmente aquellos que se refieren a la modernización y la apertura económica. El modelo de economía cerrada que el país había tomado con la sustitución de importaciones ya no tenía cabida. El Gobierno Mexicano tenía que transitar de la etapa del proteccionismo y el establecimiento de barreras arancelarias, a la de apertura comercial, a fin de ingresar a la modernidad económica y no quedarse al margen de los cambios mundiales, impulsados en gran medida, por su vecino del norte.

A partir de esos tiempos, la apertura de mercado y una intensificación de la relación comercial con Estados Unidos caracterizó a la política económica mexicana, la cual además se abrió a la Inversión Extranjera Directa (IED) y modificó su política proteccionista hacia la industria nacional. Es decir, el paternalismo que había caracterizado a la economía mexicana, se inclinó más hacia la apertura y permitió la competencia empresarial.

Esto generó en forma simultánea el establecimiento de empresas maquiladoras, franquicias y alianzas con multinacionales, que arribaron a México en la búsqueda de un nuevo mercado. Eso trajo consigo el establecimiento de nuevas formas de organización, tal como establece Luis Montaña Hirose (2001), quien destaca que las empresas nacionales retomaron las estrategias empresariales como la Planeación Estratégica por parte de consultores, libros e instituciones de educación superior. Posteriormente, con la llegada de la economía global también se ha puesto de moda la utilización de las propuestas, tales como cultura corporativa, cultura de la calidad, reingeniería y flexibilización. Las empresas mexicanas han adoptado esos modelos sin reflexionar sobre la manera en que son reapropiados en la esfera local. El establecimiento de las empresas maquiladoras, fusiones y empresas tenedoras (Holding) en estados claves en el desarrollo empresarial de México,

tales como Tijuana, Estado de México, DF, Jalisco y Monterrey nos reflejan como se retomaron esas estrategias empresariales en forma acrítica.

Un interesante estudio de Montaña Hirose, en el cual afirma que las empresas que han emprendido el proceso de modernización se caracterizan por la introducción de nuevos esquemas productivos, que incluyen la adquisición de nuevas tecnologías, la flexibilización de la producción, la reducción de puestos, la implementación de programas de mejora continua, círculos de calidad y reducción de inventarios, el establecimiento de una relación poco más o menos estable con proveedores, la adopción de sistemas de justo a tiempo y en ocasiones la exportación de productos. El autor analiza los cambios que han experimentado las organizaciones mexicanas desde la etapa de sustitución de importaciones hasta la globalización económica, en donde resalta que en la etapa de sustitución de importaciones en México se usaba más la planeación estratégica y ahora está orientada hacia una cultura corporativa y una reingeniería.

En ese sentido, podemos afirmar que el modelo de sustitución de importaciones utilizaba estrategias empresariales, propias de organizaciones modernas y en la etapa de globalización económica se usan estrategias de empresas posmodernas. Sin embargo, no podemos generalizar en el uso de estas estrategias en México, ya que aún coexisten empresas con un manejo moderno de las estrategias empresariales en ciertas regiones del país y en otras utilizan estrategias posmodernas, importadas de los modelos organizacionales de Estados Unidos y Japón, pero adaptadas al contexto regional. El país no es una masa homogénea en términos organizacionales, sino que cada región por sus características particulares presenta diferente comportamiento. En ese sentido, Durán y Escamilla (1997) identifican cuatro modelos de desarrollo territorial (Citado por Montaña, 2001):

- a) El conglomerado.- Propio de grandes aglomeraciones urbanas (Distrito Federal, Estado de México, Jalisco y Monterrey);

- b) Proyectos Estatales.- Caracterizado por megaproyectos coordinados por el Estado, dada la importancia estratégica de los recursos, por ejemplo: el petróleo en el sureste mexicano.
- c) Inversión Extranjera.-Se refiere al establecimiento de maquiladoras, alianzas, *joint ventures*. Los estados principalmente beneficiados con ese esquema son: Aguascalientes, Baja California Norte, Morelos, DF y Veracruz.
- d) Tradicional.- Este modelo se refiere a la aplicación de estrategias de la empresa Tayloriana y postfordista, el cual se sigue aplicando en Chiapas, Guanajuato, Oaxaca e Hidalgo.

De acuerdo con Montaña (2001), los modelos más dinámicos son los de inversión extranjera y de conglomerados, debido a la competencia internacional. En el caso de Sinaloa no se apega cien por ciento a ninguna de estas clasificaciones, pero su economía tiene como base al sector primario (fundamentalmente a la agricultura y exportación de hortalizas hacia el mercado de los Estados Unidos) y la producción acuícola. En suma, esta entidad se encuentra inmersa en el proceso de ajuste a las nuevas condiciones económicas y hacia la diversificación e integración de su aparato productivo, que sea capaz de superar el reto, que representa la competitividad y la globalización de los mercados, para generar expectativas viables, encaminadas hacia una economía más consolidada.

CAPITULO II.

LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.1 Hacia una definición de cultura

Al hablar de globalización nos hemos referido una y otra vez a la idea de cultura, la cual representa nuestro objeto de estudio en esta investigación de tesis doctoral. Sin embargo, este término tiene una amplia gama de perspectivas de estudio que explicamos en este marco teórico como una forma de acercamiento a este concepto.

La cultura ha sido objeto de estudio de la antropología desde antes del Siglo XIX, y este concepto ha pasado por tres fases importantes a lo largo del tiempo: lingüística, sociopolítica y científica (Edgar Morín, 1974.). Además, ha sido estudiada de acuerdo al orden y el análisis de las ideas, siendo abordada a través de la causa, la función, la estructura y la historia. En el cuadro I, observamos las características que ha tenido el término cultura a través de las diferentes épocas.

Cuadro I
Características de los estudios tradicionales de Cultura

País	Características
Francia XVIII	Cultura – civilización
Alemania XIX	Sistema de valor
Inglaterra, Estados Unidos, Francia y Alemania de fines del XIX al XX	Tylor. La cultura es la expresión de la totalidad de la vida social del hombre.
	Boas. Relatividad cultural, diferencias entre los hombres de orden cultural, no social.
	Levy-Bruhl. Perspectiva diferencial. Que se encuentra en el modo de ejercicio mental del pensamiento y no estructuras psíquicas profundas.
	Malinoswski. Se opone a los estudios de culturas orales y en la distancia. Observación directa.

	Benedict. Arco cultural. Cómo el individuo recibe su cultura y consecuencias en su personalidad.
	Mead. Modelo cultural. Esquemas inconscientes. Estudios de la configuración cultural. Lógica interna.
	Linton. Personalidad de base, tipos de personalidad normal.
	Kardiner. Instituciones primarias y secundarias.
	Levi-Strauss. Estructuralismo, diferencias definidas por personas, los tipos de cultura son limitados. Número limitado de tipos, son inconscientes, estudiar sociedades primitivas.
	Lynd. Cultura global.
	Parsons. Concilia los estudios de Durkheim y Freud, Importancia de la familia.
	Merton. Grupos de referencia, pertenencia y anticipativa.
	Herskovits. Relación entre culturas y la renovación del concepto cultura. Aculturación.
	Mauss. Fenómenos social total.
Balandier. Construcción que se inscribe en la historia de las relaciones de los grupos sociales ligados entre sí.	

Fuente: Consuelo García (2000)

En el cuadro I advertimos cómo la visión acerca de la cultura ha cambiado con el paso del tiempo. En Francia en el Siglo XVIII el paradigma dominante fue ver la cultura como una civilización, pero posteriormente surgieron una gran variedad de enfoques, para analizar este objeto de estudio en Alemania, Inglaterra y Estados Unidos a fines del Siglo XX.

En ese sentido, sin dejar de reconocer la gran contribución de la antropología hacia la teoría de la organización, nos enfocaremos en este trabajo a hacer un recorrido para analizar la cultura como variable externa; enfoque que se usará en esta investigación. Sin embargo, también dedicamos un apartado a revisar la cultura como variable interna, a fin de establecer diferencias entre los distintos tipos de estudios que existen en esta área.

En el presente trabajo de investigación nos enfocaremos, básicamente, desde mediados del Siglo XX cuando se inician los primeros trabajos aplicados a las organizaciones, en donde primero se analiza como clima organizacional y posteriormente como cultura en la empresa, dando lugar a un gran número de investigaciones de trascendencia en esta temática. El elemento central que se analizará es el interés por las diferencias culturales nacionales y su impacto en las organizaciones, cuyo tópico cobra mayor fuerza por el nuevo paradigma que se vive en la administración, por el nuevo modelo de globalización y regionalización. Estos dos fenómenos lejos de ser excluyentes entre sí resultan complementarios y obligan a la teoría de la organización a replantearse la necesidad de entender estos hechos empíricos. La variable cultural externa será el enfoque que aquí se utilice, pero tenemos claro que el estudio de la cultura presente diversos ángulos y distintos autores abordan este tema desde diferentes enfoques. Su estudio se antoja complejo, pero a la vez fascinante por la diversidad de puntos de vista existentes y quizás una fragmentación de este tipo de investigaciones. Esto no desmerita a la existencia de riqueza intelectual.

Entre los autores relevantes que en los últimos años se han orientado por esta temática, podemos mencionar a Hofstede (1980), Smircich (1983), Smircich y Calas (1987), Shultz (1992) y Alvensson (1993), Joana Martín (1992), entre otros. Los investigadores aquí mencionados ofrecen diversos conceptos del término de cultura organizacional, lo cual nos hace deducir que no existe consenso pleno respecto a lo que podremos entender como cultura organizacional, de tal manera que Dodd y Vívelo afirman que existen alrededor de 200 conceptos de cultura, iniciando desde el enfoque antropológico hasta el de la organización.

El término cultura en su uso antropológico se puede aplicar a: 1).- la totalidad de conductas aprendidas en cualquier época por toda la humanidad, 2).- formas de vivir compartidas por varias sociedades entre las que hay alguna interacción, 3).- patrones de conducta específicos en una sociedad en particular y 4).- formas especiales de comportamiento, características de los segmentos de una sociedad grande y organizada de una manera compleja (Beals y Hoijer, 1971:106).

Para buscar un acercamiento más a este concepto, diremos que la cultura se puede definir como el conjunto de conductas aprendidas o “la programación colectiva de la mente”, que distingue a un grupo humano de otro y que se transmite de una generación a otra, cambiando de forma gradual y continua (Beals y Hoijer, 1971: 102-121; Hofstede, 1984:21 en Mead, 1994:6). La cultura constituye un sistema de valores que es la base sobre la cual se construye.

A su vez la cultura se puede reflejar en formas materiales (artefactos) y no materiales (conducta), (Beals y Hoijer, 114). Como elementos materiales: identificamos al alimento, herramientas (tecnología), vivienda, vestimenta, medios de transporte y como elementos no materiales, organización social, parentesco, sistemas políticos, sistema económico, religión, lenguaje, creencias, valores y prejuicios. Este trabajo de tesis se orienta hacia los elementos no materiales de la cultura, especialmente al análisis de los valores.

La cultura, según Hofstede (1980) es como: “una programación o software mental”. Este autor cree que las culturas nacionales y organizacionales se superponen. Asimismo, afirma que la mayoría de las personas pertenecen a distintos niveles culturales: nacional, regional, étnico, religioso o lingüístico, así como de género, generación, clase social y organización. Para buscar un acercamiento sobre la cultura, nos orientaremos a revisar las diferentes conceptualizaciones y corrientes teóricas que existen, poniendo especial énfasis en aquellas que consideramos servirán de base para la investigación que pretendemos realizar.

Sin embargo, es relevante tener presente que este término no es algo totalmente innovador en los estudios organizacionales, sino que ha estado presente desde hace mucho tiempo y en la década de los ochenta, registró una especie de “boom”, debido a la competencia internacional y la apertura de mercados que obligaron al mundo entero a buscar nuevos enfoques que permitieran ser más competitivos ante los cambios que se daban en el contexto internacional.

Desde mediados de los 80's esta especie de moda ha generado la aparición de un gran número de estudios sobre el tema de cultura por parte de académicos y consultores. Barley, Meyer y Gash (1988, citados por Pfeffer) al investigar seis bases de datos bibliográficas, observaron que la cantidad total de ensayos publicados anualmente sobre cultura organizacional de menos de 20 en 1979 creció a casi 50 en 1984 y a cerca de 130 en 1985. Esto refleja que ha existido un crecimiento exponencial en este tipo de investigaciones, motivadas por la idea de que las culturas fuertes se relacionan positivamente con el desempeño económico (por ejemplo, Kotter y Hestket, 1992; Dennison, 1990), que administrar la cultura es posible (S. Davis, 1984; O'Reilly, 1989), y que la cultura es un método eficaz de la gerencia que se emplea en organizaciones ejemplares como HP (Deal y Kennedy, 1982).¹

A su vez, Solís y Barba (1999) consideran que este “boom” puede ser explicado por la internacionalización de la economía, apertura comercial y alianzas que dieron lugar a nuevas formas organizacionales. Además, que se registraron en la sociedad estadounidense una especie de desencanto o pérdida de identidad como individuos que los llevó a buscar su identidad en la organización. En tanto, Anabela Dávila adiciona a esos elementos el hecho de que el rol de la mujer cambió y empezó a ser considerada como un ente económico, así como a grandes movimientos migratorios que se dieron en el mundo entero.

El estudiar la cultura relacionada con el desempeño se convirtió en una moda, tal como lo señalan Barley (1988) y sus colegas, se dio un renovado interés por la cultura organizacional, debido a que significaba un éxito editorial y tenía influencia sobre la comunidad ejecutiva, lo cual adquirió la condición de una idea dominante en un lapso relativamente breve (Barley, 1988, p. 32)

No obstante, los antecedentes históricos de cultura no se empezaron hace 20 años. Los primeros estudios sobre esta temática pueden ser ubicados desde los tiempos en que Roethlisberger y Dickson y Mayo (en Perrow, 1986) fundadores de la escuela de las

¹ En la década de los ochenta, la sociedad norteamericana experimentó un desencanto en los distintos grupos primarios de socialización y convirtió a la empresa en el centro principal de identidad, lo cual generó un “boom” en la utilización de la cultura corporativa como una variable asociada con la productividad.

Relaciones Humanas en la Administración, realizaron sus estudios en la planta Hawthorne, subrayaron el papel clave de los valores y normas de los grupos de trabajo en el desempeño de sus actividades. Posteriormente, Selznick (1948) de nuevo destacó la importancia de la estructura informal, argumentando la existencia de “leyes no escritas” y asociaciones informales de las organizaciones. En cierto modo, estos trabajos pueden ser considerados como las bases para los estudios de cultura en las organizaciones.

Pero, la época de mayor despegue para la realización de estudios de este tipo se ubica en 1980, cuando se dan en el mundo económico cambios acelerados a nivel mundial y por otra parte, en el ámbito académico se da un rompimiento de paradigmas; La necesidad de encontrar nuevos enfoques y explicaciones más completas a los distintos fenómenos que en esa época se registran.

En ese momento histórico se trató de dar a la cultura una orientación hacia la competitividad, ya que se estudiaba a la cultura como una variable más en la dirección de las organizaciones (Deal y Kennedy, 1982; Peter y Waterman, 1982). Esto permitió que los gerentes y consultores igualaran la cultura, a variables tales como efectividad, productividad, calidad e internacionalización.

En consecuencia (Dávila, 1999) se manejó desde un principio que la cultura organizacional podría estar dirigida hacia objetivos específicos, previamente planeados. Es decir, que la cultura organizacional se convirtió en algo que las organizaciones tenían (Smircich, 1983) y podían utilizar. De allí --basado en el pensamiento administrativo clásico de que la dirección y el control de las organizaciones están impregnados de racionalidad y que la cultura como una variable administrable explica el comportamiento social de la organización -- se buscó utilizarla como un mecanismo de control, asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso y cohesión, tanto individual como grupal (Wilkins y Ouchi, 1983).

Sin embargo, no todos los estudios empíricos han descubierto una relación entre culturas fuertes y el desempeño (por ejemplo Siehl y Martín, 1990), e incluso los que

revelaron efectos han advertido que la relación puede ser compleja. Así, por ejemplo Kotter y Heskett encontraron que para fortalecer el desempeño la cultura necesitaba coincidir con la estrategia de la compañía e incluso entonces, “las culturas estratégicamente adecuadas no promueven el desempeño excelente a través de periodos largos, a menos de que contengan normas y valores que ayuden a las compañías a adaptarse a un entorno cambiante” (Pfeffer, 1990).

En suma, existe una profusión de textos sobre cultura organizacional y la investigación empírica aborda una amplia variedad de contenidos temáticos y materiales de investigación, que van desde los estudios de la funeraria de Barley, los estudios de Hofstede de la IBM, estudios sobre las multinacionales japonesas en el extranjero (Kenney y Florida, et, al). Aunado a eso, las investigaciones que recientemente se están haciendo en América Latina, tales como el análisis de una escuela católica mexicana por Anabela Dávila; el caso de *Good-year* Chile por Darío Rodríguez, et. Al; Cultura y tecnología en la cultura industrial mexicana (caso Telmex) que realizó María Josefa Santos; el entorno de los negocios en Venezuela por Margalit Berlín; flexibilidad cultural en Brasil por Haroldo Vinagre y gestión de empresas chilenas por Darío Rodríguez, entre otros. De acuerdo con Antonio Barba (1999), la cultura puede ser estudiada desde tres perspectivas a partir de la década de los ochenta (Véase cuadro II):

Cuadro II
Perspectivas de estudio de la Cultura

Perspectiva	Características
<i>Management</i> Comparativo	Ve a la cultura como una variable externa e importada a la organización por sus propios miembros.
Cultura como organización informal	Trata a la cultura como algo que se desarrolla en la organización
La cultura como una organización formal e Informal	Incluye el lenguaje, la estructura, la tecnología, mitos, historias y el trabajo en sí mismo.

Fuente: Elaboración propia, con datos de Barba (1999)

Respecto a la teoría también los investigadores emplean distintos supuestos ontológicos, que analizaremos más adelante, conceptos y metodologías. De esta manera, por ejemplo, Joana Martín (1992) en una reseña general sobre la cultura, distinguió tres perspectivas aparentemente opuestas sobre la cultura organizacional: 1. - La perspectiva de la integración, que destaca la congruencia en la relación entre las manifestaciones culturales, un nivel relativamente elevado de consenso entre los miembros de la organización y la exclusión de la ambigüedad interpretativa; 2. - La perspectiva de la diferenciación, que destaca la incongruencia en la relación entre los elementos culturales, consenso sólo dentro de las subculturas y canalización de la ambigüedad fuera de ellas y 3. - La perspectiva de fragmentación que considera la complejidad en la relación entre las manifestaciones culturales, una multiplicidad de puntos de vista, en lugar de consenso subcultural o total en la organización y énfasis en la ambigüedad.

Por su parte, Ebers observó que aunque la postura interpretativa de buena parte de la investigación podría ser útil para entender los fenómenos culturales y que hasta la heterogeneidad teórica de la investigación sobre la cultura organizacional contribuye a la riqueza de ideas y el análisis intelectual

En torno a la cultura se ha generado un gran debate, incluso no existe consenso sobre su definición, pero aquí trataremos de presentar un análisis general sobre el tema, que nos dé más luz sobre el particular a quienes pretendemos investigar sobre esta temática. El debate ha sido a tal grado que el término de cultura organizacional ha generado diversas conceptualizaciones, por ejemplo: Schein (1996) representó el concepto como: “Las formas dadas por hecho, compartidas y tácitas, en que se percibe, piensa y reacciona ante los diversos conceptos”.

A su vez, Firestone y Wilson lo conceptúan como “un sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de personas” (p. 10) y Ouchi (1981) estableció a la cultura organizacional como los símbolos, ceremonias y mitos, que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados. En estas definiciones encontramos como común denominador el hecho de que se compartan

elementos afines, pero los autores varían en establecer que se comparte: normas, valores, filosofías, ideologías, actitudes, mitos, ceremonias, etc.

La interrogante de que es cultura puede ser resuelta en la medida que analicemos los diferentes niveles de la cultura. En ese sentido, Shein (1985) propone que la cultura sea entendida como tres cosas diferentes: artefactos, valores y supuestos. Los artefactos representan la superficie de la cultura y son los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural. Los valores están representados por los principios sociales, filosóficos, metas y estándares con un valor intrínseco. Finalmente, la esencia de la cultura está representada por supuestos o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana. Shein (1985) sostiene además que estos elementos son de carácter jerárquico, dado que al modificar los artefactos éstos modifican los valores y a más largo plazo se modifican los supuestos. Este proceso puede generarse también a la inversa, es decir, cambiar supuestos que a su vez modifican valores y después artefactos.

Los autores Hoy y Miskel (1996) establecieron en forma coincidente con Shein estos tres niveles de cultura, pero denominaron el papel más superficial como normas y no como artefactos. Según estos autores, los niveles culturales son: normas compartidas, valores compartidos y cultura como supuestos tácitos. Respecto a normas compartidas estos autores las definen como expectativas informales, no escritas, de lo que ocurre en la superficie de la experiencia. Los participantes organizacionales comunican las normas, mediante historias y ceremonias, que proporcionan ejemplos de lo que representa la organización. La cultura, definida como normas compartidas, representa el menor grado de abstracción y profundidad en el nivel del concepto.

En cuanto a valores compartidos, lo definen como las concepciones de lo que es deseable. Los valores definen el carácter de la organización y le dan un sentido de identidad. A este respecto, un concepto promulgado por los estudiosos del tema es el de “valores centrales”, designados como aquellos que son compartidos y aceptados por la mayor parte de los miembros e influyen en casi toda la vida organizacional.

En este sentido, los autores Geert Hofstede, Neuijen, Daval Ohayv y Sanders (1990) establecieron una diferencia importante: los valores compartidos no son los mismos que los valores aceptados. Los valores aceptados provienen de la organización, mientras que los valores compartidos, provienen de aspectos demográficos que poseen los miembros de la organización.

La postura de estos autores sugiere que los valores en el sentido utilizado por la literatura de cultura organizacional se refieren a aquellos relativos a la actividad o el trabajo desarrollado en la organización y no como un valor abstracto. En torno a la cultura como supuestos tácitos, los autores destacan que es el nivel de mayor profundidad y aquí la cultura es la manifestación colectiva de supuestos tácitos. Se refiere a la visión del mundo que es compartida entre los miembros de la organización. La postura ante lo que significa como cultura no significa ser excluyente, sino que pueden incluirse los tres niveles para tener una visión clara de lo que entenderemos como cultura. En medio de este gran debate, encontramos elementos que están relacionados con aspectos ontológicos (del ser de las organizaciones). Existen científicos sociales que sostienen que la cultura organizacional es un elemento que la organización tiene y por otro lado, hay quienes piensan que la organización es una cultura.

Linda Smircich (1983) sugiere que el concepto de cultura se usa en dos sentidos: como una variable y una metáfora fundamental. Al ser tomado como variable significa que la cultura es algo que la organización posee. En este sentido, la cultura puede ser vista como una variable externa (cultura nacional) o como interna (cultura organizacional) y desde este último enfoque se argumenta que es posible manejar la cultura de una organización.

Bajo esta perspectiva, los estudiosos se adhieren a la visión de la realidad social desde características objetivas tradicionales y funcionalistas, en la que los subsistemas socioculturales son abordados para mejorar los modelos organizacionales. En este tipo de estudios la cultura es vista como algo que la organización posee y puede manejar con fines prácticos. A esta perspectiva Linda Smircich (1983), la llamó “orgánica o mecánica”.

En tanto, como metáfora fundamental entenderemos lo que la organización es; por lo que el acercamiento hacia el estudio de la cultura se hace considerando a las organizaciones como culturas. En esta perspectiva, el interés está en entender la realidad social de la organización con el fin de llevarla a una reflexión. Smircich (1983) denominó a esta perspectiva como simbólica o cognitiva.

Al respecto, Hofstede (1990) señala que al utilizar la metáfora cultural, la cultura es concebida holísticamente relacionada con aspectos antropológicos, considerada intangible y difícil de cambiar. A su vez, Alvesson (1993) en forma coincidente con Smircich propuso una clasificación para distinguir entre el ser o tener del concepto de cultura organizacional. Esta autora considera que la cultura puede ser conceptualizada desde dos vertientes:

En primer orden, la conceptualiza como una herramienta, lo cual significa que la cultura es vista como el mecanismo para promover acciones administrativas más efectivas y representa una formulación “ofensiva” del concepto que sugiere que la cultura es una herramienta para obtener efectividad; por lo tanto la tarea de los estudios que se ubican en esta perspectiva es la de establecer relaciones causales entre cultura y efectividad, para producir el conocimiento, que aumente las oportunidades de influir en los fenómenos culturales (artefactos, valores y supuestos).

La autora asimismo distingue que la cultura puede ser vista como “una trampa”, lo cual significa que la cultura es vista como una puerta de entrada hacia un entendimiento más comprensivo y una reflexión más crítica de la vida organizacional y del trabajo. Para los estudios que se adhieren a esta perspectiva, su tarea es la de fomentar la reflexión crítica sobre las creencias, valores y entendimientos sociales, presentes en la organización.

La perspectiva de Alvesson reflexiona acerca de ver a las organizaciones, bajo un enfoque metafórico. En ese sentido, Alvesson explica que una metáfora es creada cuando un término es transferido desde un nivel de significados a otro, iluminando algunos aspectos centrales, pero sombreando otros. La metáfora es vista entonces como un elemento

crucial de cómo la gente relata la realidad. Esto tiene una implicación para nuestro entendimiento en la vida diaria, y también para el entendimiento de la ciencia. De acuerdo con Alvénsson en términos de marco teórico podemos hablar acerca de las raíces de la metáfora, la cual es una imagen fundamental del mundo sobre el cual uno está enfocado, y una metáfora organizacional (Mangham & Overington), cuyo marco y estructura son una parte limitada de la realidad.

Las dos teorías podrían ser vistas como opuestas; sin embargo Shultz (1992) sostiene que están basadas en los mismos supuestos. Por ejemplo: ambas perspectivas comparten el supuesto de que la cultura es un patrón de significados, que es inventada e invisible, que se toma por hecho y está profundamente arraigada en la organización. Las dos posturas además tienen el supuesto de que la cultura es la única identidad común en la organización. Ambas perspectivas también se basan en el mismo supuesto de que la cultura dirige la conducta de los miembros de la organización, ya sea a través de guías generales o dándole forma a las interpretaciones de los hechos.

Coincidiendo con Anabela Dávila y Nora Martínez, afirmamos que la diferencia entre ambas perspectivas puede estar dada por el tiempo en que se busca establecer el control y asegurar la efectividad. En el caso de que las prácticas administrativas consideren que la organización tiene cultura es una visión a corto plazo y aquellas que consideran a la organización como una cultura es una visión a largo plazo. La postura de tener cultura es usualmente compartida por los directivos y consultores; mientras que la postura de que la organización es una cultura es usualmente compartida por los académicos (Shultz, 1992). Esta segunda postura es en la que se circunscribe este trabajo de investigación.

Otro de los grandes debates teóricos respecto a cultura se da en cuanto a su manifestación. El debate reside en el grado en que la cultura está o no subordinada a la interpretación de los individuos que la experimentan para poder ser considerada como existente. Algunos autores afirman que la cultura organizacional existe y se manifiesta independientemente de la observación humana (Wilkins y Ouchi, 1983); por otro lado,

están los que aseguran que la cultura existe sólo en términos de la experiencia subjetiva de cada ser humano (Hatch, 1993).

Hatch (1993) es una de las pocas estudiosas del tema que establece la posibilidad de que ambas posturas sean las correctas, ya que considera que ambas han proporcionado contribuciones importantes al desarrollo de la teoría de la cultura organizacional. Esta autora desarrolló un modelo para el estudio de la cultura organizacional, denominado “Dinámica Cultural”, cuya singularidad radica en considerar la manifestación de la cultura como un proceso y no como elementos aislados.

Para Hatch (1993), la cultura está formada por cuatro elementos (anexa uno a las propuestas tradicionales): artefactos, valores, supuestos y símbolos. En cuanto a los símbolos, el elemento nuevo que ella incorpora es que los define como objetos, palabras o acciones que adquieren significados distintos a los que representan. Hatch (1993) en forma hábil mantiene las dos perspectivas unidas (objetiva y subjetiva). La autora destaca en este sentido que no hay contradicciones:

Una implicación de la distinción objetiva y subjetiva es que los conceptos de valores y símbolos están en la frontera de la dicotomía. Esto es, estos conceptos tienen la capacidad para representar las cualidades y características de las dos perspectivas y, por tanto, los valores y los símbolos ofrecen puntos de transformación-translación entre estos dos mundos. En términos del modelo de dinamismo cultural he colocado a los supuestos en la región de la experiencia, la cual ha sido estudiada desde la posición subjetiva. Los artefactos, concebidos como los aspectos exteriores de la cultura han sido estudiados desde la perspectiva objetiva (Hatch, 1993: 684). Esto podría llevarnos a suponer que la interpretación objetiva y subjetiva se da por igual entre los miembros de la organización; sin embargo, lo verdaderamente relevante en este caso es que a partir de sus hallazgos el estudio de la cultura podría centrarse más en los procesos que en los elementos.

Otro aspecto que vale la pena analizar es respecto al uso de los elementos culturales. La perspectiva de la cultura como variable o herramienta promulga la capacidad de trabajar

en pro de la administración de la organización, estableciendo una relación entre cultura y efectividad. Por ejemplo: Wilkins y Ouchi (1983) concluyeron que quizás desde la cultura, entendida como forma de control social, en vez de la estructura formal, que las grandes organizaciones pueden ser mejor dirigidas y por lo tanto actuar racionalmente.

Como control organizacional es probable que la cultura esté íntimamente relacionada con el desempeño de la organización, aunque se necesita saber mucho sobre el desarrollo de esa cultura en particular, para validar tal relación. En este enfoque se expresa que las organizaciones con culturas fuertes, bien desarrolladas, es una característica importante de las organizaciones de desempeños notables. El término cultura fuerte quiere decir que la mayor parte de los directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos para llevar a cabo negocios firmes. Las culturas fuertes se asocian con desempeños fuertes por tres razones: con frecuencia una cultura fuerte concilia una estrategia; la cultura fuerte conduce a la coincidencia de metas entre los empleados; la cultura fuerte lleva al compromiso y la motivación del empleado (Citado por Hellriegel, 1998).

Con frecuencia, se citan los altos grados de administración participativa y el uso extendido del trabajo en equipo como característica de culturas organizacionales exitosas y efectivas. En la administración participativa los directivos, comparten con los empleados la toma de decisiones, establecimiento de metas y solución de problemas. Por supuesto que los niveles altos de participación no se adaptan a todas las situaciones y las tareas (Hellriegel, 1998). Otro tipo de cultura organizacional que muchas veces se asocia con la efectividad organizacional es la cultura de la calidad total, que valora a los clientes, el trabajo en equipo y la mejora constante, cuya utilización es cada vez mayor en México, sobre todo en las empresas multinacionales.

Es posible resumir los efectos de la cultura organizacional sobre el comportamiento y el desempeño del empleado en cuatro ideas básicas: Primero, conocer la cultura de una organización permite a los empleados comprender la trayectoria de la empresa y su enfoque actual. Este conocimiento, brinda asesoría sobre los comportamientos esperados para el

futuro. Segundo, la cultura organizacional fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales. Este comportamiento produce sentimientos compartidos con el objeto de trabajar por metas comunes. Tercero, la cultura organizacional a través de las normas, representa un mecanismo de control, para canalizar hacia los comportamientos deseables y alejar los indeseables. Por último, ciertos tipos de culturas, se relacionan en forma directa con mayor efectividad y productividad que otros (Hellriegel, 1998).

Según Wilkins y Ouchi (1983), la percepción utilitaria de las organizaciones promueve la mediación de actividades en términos de costo-beneficio, lo cual obliga a que se desarrollen sistemas de control organizacional que permiten la formación de un pensamiento colectivo, dirigido a alcanzar ciertas metas. A su vez, Ouchi (1980) identificó tres sistemas de control organizacional destinados a mejorar la efectividad en la organización: mercado, burocracia y clan. Los dos primeros mecanismos de control están regidos por la racionalidad, emanada del mercado y de las reglas formales de la organización; en contraste con el clan que se rige por aspectos sociales. Según Wilkins y Ouchi (1983) para que se desarrolle el clan como mecanismo de control organizacional se requiere de una larga historia y afiliación entre los miembros de la organización, que los miembros reconozcan la formación del clan como la única y la mejor alternativa de organización para su trabajo, y que los grupos o miembros tengan contacto con el mayor número de grupos de la organización.

Para que el pensamiento colectivo del clan impacte es necesario que todos compartan la creencia de que el clan ayudará en el bienestar grupal y el esfuerzo en conjunto se traducirá en interés individual. Las propuestas de Wilkins y Ouchi (1983) sugieren que la organización; por lo tanto, debería de abocarse hacia la formación de clanes, pero considerando las características que la organización posee y dando tiempo a que se forme el grupo con las características de control social.

Dentro de esta misma línea se ubican, O'Reilly y Chatman, quienes definen a la cultura como un sistema de valores compartidos (que establecen que es importante) y normas que precisan las actitudes y comportamientos apropiados para los miembros de la

organización (como sentir y como comportarse). Esta definición se presta mucho a mediciones cuantitativas empíricas y además relaciona la cultura con otros constructos socio psicológicos, como las normas y los valores.

A diferencia de la perspectiva anterior, la postura de la cultura como metáfora fundamental, establece la poca posibilidad de trabajos en pro de la administración, al menos como resultado de estudios de cultura organizacional, que estén subordinados exclusivamente a apoyar la administración. Sin embargo, este enfoque es el que más elementos podría proporcionar a la administración, debido a la profundidad que lo caracteriza, siempre y cuando las organizaciones se mantengan por mucho tiempo y las manifestaciones culturales así lo proyecten.

Otro de los grandes enfoques se refiere a la postura ante la segmentación, en donde se han llevado a cabo trabajos relevantes, por ejemplo, Morgan (1991) aseguró que la cultura de una organización puede estar altamente fragmentada, dividida en grupos que ven al mundo de muchas y variadas formas y que tienen distintas aspiraciones de lo que una organización podría ser. El autor hace referencia a que las culturas están formadas por subculturas, es decir subgrupos que la integran.

Otro estudio que se cita con frecuencia cuando se hace referencia a la postura de la segmentación es el realizado por Van Mannen en la década de los 70's (1975, 1978). Este autor sugirió en sus primeras investigaciones que tanto los procesos de socialización organizacional como la cultura de la profesión a la que pertenecía eran, entre otros factores, los que determinaban la formación de subculturas en las organizaciones. En ese mismo sentido, Sackman (1992) encontró --en su estudio de tres organizaciones que pertenecían a un mismo grupo industrial-- que no era la estructura organizacional (pertenecer a un departamento o dirección) lo que contribuía a la formación de subgrupos, sino las percepciones de que los miembros tenían con respecto a la función profesional que desarrollaban y a la responsabilidad de dicha función.

Posteriormente, Shein (1996) en sus escritos plantea la existencia de tres subculturas en las organizaciones, a las que denominó “operadores”, “ingenieros” y “ejecutivos”, cuya clasificación relacionó con la capacidad de las organizaciones hacia el aprendizaje. Al igual que Van Mannen (1975, 1978) y Sackman (1992), Shein manifestó que estas subculturas se rigen por supuestos culturales diferentes, que han sido aprendidos de los contextos en que se desenvuelven sus integrantes.

Tal como dice, Anabela Dávila, estos hallazgos sugieren que la atención que recibe el diseño organizacional por influir en la formación de subgrupos requiere fundamentarse no solamente en esfuerzos racionales por estructurar actividades, sino también en las percepciones de la función y la responsabilidad profesional. Sugieren además que si las organizaciones están compuestas por subculturas, los mecanismos de transmisión cultural adquieren un papel unificador. De nueva cuenta, los hallazgos de las investigaciones nos recomiendan que se deba poner especial énfasis hacia el estudio de los procesos culturales, más que hacia el de los elementos, como se ha realizado de manera tradicional.

Otro debate que contribuye a esclarecer el concepto de cultura organizacional está en relación con su estudio en términos intraorganizacionales, es decir, considerando la organización como un sistema cerrado, o bien en término interorganizacional, teniendo en cuenta las relaciones existentes entre la organización y otras organizaciones o los elementos del medio en que éste se encuentra inmerso.

En ese contexto, el debate reside en estudiar la cultura local de la organización o considerando lo que Alvesson, denominó la gran cultura y su evidencia en la cultura organizacional. La mayoría de los estudios de cultura organizacional ha adoptado la postura intraorganizacional, aunque existen algunos que han estudiado las organizaciones en términos de los contextos nacionales en los que se encuentran, para observar las diferencias existentes, según las diversas sociedades.

2.2 La cultura como variable externa

De entre la amplia variedad de tendencias que resaltan en el análisis de la cultura, ésta puede ser estudiada como una variable externa o independiente (*management* comparativo) o como variable interna o dependiente (cultura corporativa). En este trabajo se analiza la cultura como variable externa, ya que el *management* comparativo está relacionado con la variación de las prácticas y de las actitudes de los empresarios y los empleados a través de los países. De acuerdo con Linda Smircich, aquí la cultura es considerada como un factor del conocimiento, como una variable explicativa o como una amplia red que influye en el reforzamiento de las creencias. La literatura de esta tendencia, según la autora, puede ser vista desde una perspectiva macro que examina la relación entre cultura o estructura organizacional o desde una perspectiva micro que examina las similitudes y diferencias en las actitudes del *manager* en las diferentes culturas.

Los estudios en esta área son extensos, pero resaltan principalmente aquellos que nos muestran las variaciones en las creencias del líder (Harbison y Myers, 1959); otro ejemplo de investigación examina las distintas concepciones de la estructura organizacional, que sustentan los *managers* franceses y los norteamericanos (Inzerilli y Laurent, 1979), entre otros.

Este enfoque surge ante la globalización y la necesidad de un análisis transcultural para entender en que marco se llevan a cabo los negocios internacionales, sobre todo por el crecimiento de las multinacionales. El papel de las diferencias culturales en una economía tan globalizada es relevante, incluso se refleja en aspectos tan intangibles como los estilos de comunicación. En suma, un *management* internacional supone la confrontación cultural frecuente y la necesidad de un mejor conocimiento de las diferencias y las especificidades locales. En este escenario globalización y regionalización lejos de ser fenómenos opuestos se complementan, de tal manera que a nivel mundial se presenta una regionalización, expresada en bloques económicos, para dar respuesta a esta globalización.

El establecimiento de bloques regionales cambia la forma de hacer negocios en el mundo entero y también tuvo un impacto en los modelos organizacionales, lo cual analizaremos posteriormente. El mundo económico se constituyó en forma triádica, en donde resaltan los bloques de la Unión Europea, que tiene el mayor grado de integración económica con el establecimiento de una misma moneda; América del Norte, en donde el Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá permitió una mayor interrelación comercial entre estas naciones y los países de Asia Pacífico, en donde resaltan el modelo coreano y el japonés como modelos organizacionales ideales. En el caso de la Unión Europea los modelos organizacionales alemán y francés son los más reconocidos; en tanto, en América del Norte el modelo anglosajón es referencia obligada y también destaca el modelo "*quebequa*", originado en el Canadá francófono (Québec).

Así observamos que ya no es posible explicarnos la realidad con el orden social de la posguerra, ni con los viejos paradigmas de la administración. Ahora, los destinos nacionales son cada vez menos autónomos y las soluciones a muchos de los problemas de países enteros, grupos humanos y regiones no pueden darse al margen de variables diversas que van más allá de fronteras naturales, culturales o político-administrativa en que éstos se encuentran.

Vemos que las diferencias entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo han ido en aumento, debido a la conformación de los bloques mundiales, una mayor exclusión de los países pobres. Bloques que finalmente no operan en su interior de la misma manera y donde las asimetrías entre los países miembros podría convertirse, por medio del discurso legitimizador del libre mercado, en un renovado neocolonialismo de fin de siglo para beneficio de los más desarrollados. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) es una muestra de ello.

Junto al TLCAN subsisten prácticas racistas contra mexicanos (proposición 187), imposiciones a la política exterior de los países miembros y no miembros (la ley Helms-Burton contra Cuba) y prácticas comerciales desleales (*dumping* de hortalizas, embargo atunero, bloqueo al transporte, entre otros). El crecimiento de la xenofobia y la literatura

racista, tanto en Estados Unidos como en Europa, va despejándonos un horizonte poco halagador.

Hoy contamos con pocas certidumbres y muchísimas dudas en cuanto a las posibles rutas por las que atravesará la sociedad planetaria dentro de un futuro no muy lejano. Estas mismas incertidumbres son compartidas en los estudios organizacionales, en donde para explicar estas nuevas realidades nos encontramos con cambios en los paradigmas del pensamiento organizacional. Problemas como la calidad, la cultura, la organización del trabajo, la estrategia corporativa y el aprendizaje organizacional, entre otros, son analizados desde una perspectiva que rompe con los convencionalismos de la administración clásica y que influyen de manera relevante en la determinación de los medios y fines de la organización, en su relación con la comunidad y además cuestionan la ética organizacional tradicional (Barba, 2001).

Precisamente, el análisis transcultural en las organizaciones es un área de estudio que cobra relevancia en los últimos años ante el paradigma de la globalización. El análisis transcultural de las organizaciones se orienta principalmente al estudio de las formas en que ciertos países desarrollados dirigen sus organizaciones en función de sus rasgos culturales específicos, para mostrar las diferencias de las prácticas *manageriales*.

En ese contexto, el estudio de las diferencias entre sociedades y naciones es una de las áreas bajo las cuales el nivel del *management* transcultural o comparativo ha traído crecientemente la atención. El interés se centra sobre el fenómeno cultural en el nivel macro (ejemplo, comportamiento, valores y creencias específicas para la manera de hacer negocios o dirigir compañías en el mundo occidental).

Existen varias bases para este estudio, por ejemplo, la interacción entre estilos de dirección y carácter nacional (Ouchi, Clegg), las características de la dirección nacional de las empresas transnacionales (Adler y Hofstede), los mitos nacionales y las situaciones organizacionales (Czarniawska-Joerges), relaciones entre estructuras organizacionales y

culturas nacionales (Weinshall), y las relaciones entre la formación estratégica y la cultura nacional (Schneider).

2.3. Distintas visiones de la cultura

2.3.1. Visión macrocultural y visión microcultural

El *management* comparativo se centra en el estudio de las diferencias de las prácticas de los dirigentes y de los empleados entre los países. Así la cultura es considerada como un factor contextual (variable independiente), el cual es importado por los miembros de la organización. El *management* comparativo puede ubicarse en dos tipos de análisis a).- nivel macro, que se caracteriza por la observación de la relación entre cultura y estructura organizacional (D'Iribarne, 1982) a nivel micro, que estudian las similitudes y diferencias entre las prácticas de los dirigentes y el *management* de las distintas culturas (Hofstede, 1980).

En cuanto a la visión macrocultural, destacan los estudios de Phillip D'Iribarne, los cuales se refieren a grupos culturales asociados al concepto de nación, destacando principalmente las nociones de tradición profesional, honor, relación nobleza / plebeyo en el plano organizacional. Este autor analiza de acuerdo a un esquema comparativo cuatro establecimientos de una multinacional francesa, localizados en Francia, Estados Unidos, Holanda y Camerún. A manera de ejemplo, el autor destaca las diferencias relevantes entre la fábrica francesa y la estadounidense sobre el problema de los descansos y las horas suplementarias, para los obreros de mantenimiento. D'Iribarne comprueba que en Estados Unidos el pacto social de las relaciones de trabajo descansa sobre la definición muy precisa y contractual de los derechos y obligaciones de cada uno, definiendo las recompensas y obligaciones que acompañan su aplicación (citado por Solís y Barba, 1999).

2.3.1.1. La visión microcultural: relación entre cultura y *management*

La globalización implica nuevas relaciones entre las empresas; es decir alianzas, fusiones, *joint ventures*, etc., de tal manera que ahora es frecuente encontrar en las

organizaciones como gerentes a personas que no nacieron en el lugar en que trabajan, y que además de todo tiene una cultura social diferente a la del resto de los empleados. Es común que en países desarrollados, compartan a personal capacitado enviándolos a otro país, en donde se enfrentan a un choque cultural, dado que se encuentran con una sociedad distinta, con valores, lenguajes verbales y no verbales totalmente diferente. La cultura nacional describe las creencias que son ampliamente compartidas por los miembros de una nación o Estado que resultan evidentes para diferenciarse en sus valores y actitudes respecto de otros. La cultura nacional es también la construcción de los mitos, los cuales surgen en la vida nacional a partir de su misma mitificación histórica.

Las diferencias en los patrones de conducta de los individuos de las diferentes naciones, están siendo investigadas y analizadas para explicar las diferencias en las prioridades de las organizaciones. Las diferencias existentes entre las culturas nacionales, complican la administración de las organizaciones, y en gran parte, las tareas del trabajo internacional fracasan, debido a las dificultades para adaptarse a los diferentes contextos culturales de las organizaciones.

La idea de que las culturas nacionales pueden influir en un tipo de organización se ha desarrollado desde hace más de 20 años, acompañada por una reflexión amplificada sobre el perfeccionamiento de gestión de las organizaciones y de su *management*, cuya situación cuestiona el valor universal del modelo tayloriano. Geert Hofstede, investigador holandés, publicó en 1980 la obra “Consecuencias de la cultura: Las diferencias de los valores relacionados con el trabajo”. En esa obra se contiene la investigación realizada en 67 países, en donde utilizó las siguientes cuatro dimensiones: Percepción de la distancia del poder, rechazo de la incertidumbre, individualismo y masculinidad.

Esta investigación tiene un importante número de seguidores, pero también de detractores por ser de tipo cuantitativo. Antes de seguir con esta discusión, es importante analizar el término de falacia ecológica, el cual se refiere al problema común de los estudios de comparación de diferentes aspectos culturales: el de mezclar o confundir

diferentes niveles de análisis (persona, grupo, sociedad y cultura). Al respecto Hofstede explica:

“La estructura de las culturas nacionales difiere de la estructura de las personalidades individuales. Un error que los psicólogos cometen a veces cuando estudian una cultura es tratarla como una especie de personalidad común: “personalidad en grande”, como sugirió la antropóloga Ruth Benedict en los años treinta. Sin embargo, se les olvidó el hecho de que las culturas se forman por la interacción de personalidades diferentes, tanto conflictivas, como complementarias y que forman un todo, el que es más que la suma de sus partes. La cultura de un país o de cualquier otra categoría de personas, no es una combinación de propiedades del ciudadano promedio, ni de la personalidad modal, es entre otras cosas, un conjunto de reacciones posibles de ciudadanos quienes poseen una programación mental común. Una persona puede reaccionar de una manera, otra en forma distinta. No se necesita encontrar las mismas reacciones en las mismas personas, sólo es necesario que se dé un resultado estadístico para la sociedad. El confundir el nivel del individuo con el nivel de la sociedad se conoce en las Ciencias Sociales como la falacia ecológica se trata de una confusión entre personalidad y la cultura”.

En los estudios comparativos sobre la viabilidad cultural deben de estar conscientes de la falacia ecológica; debemos saber que la persona promedio de un país determinado no existe; sólo puede haber una tendencia promedio de responder entre los miembros de un grupo participante (en un sondeo o investigación). La utilidad o beneficio de tener información sobre culturas diferentes no es para describir a los individuos, sino para describir los sistemas sociales que éstos probablemente han construido.

Las dimensiones de variabilidad cultural de Hofstede tienen algunas debilidades, resaltadas por Mead (1994:73-75), quien señala las siguientes debilidades: Supone una correspondencia entre el territorio nacional y los límites de la cultura; no considera la heterogeneidad de la mayoría de las culturas; la dimensión masculinidad contra femineidad en realidad señalan necesidades físicas contra sociales; la denominación masculinidad contra femineidad puede malinterpretarse en el sentido de que pone énfasis en el aspecto de género.

Además, los términos individualismo y colectivismo pueden tener diferentes significados para diferentes culturas; el cuestionario usado en la investigación fue elaborado por científicos sociales europeos y estadounidenses, este hecho constituye un

sesgo en la metodología de la investigación; para algunos países los resultados pueden ser caducos; un ejemplo extremo es Yugoslavia, cuyo país ya no existe. Asimismo, otra de sus debilidades es que los entrevistados representan a una sola industria. A pesar de estas debilidades, el modelo de Hofstede tiene varias cualidades, algunas son las siguientes: El hecho de que los entrevistados representan una sola industria y una sola compañía multinacional tiene una gran ventaja: permite el control de la población como muestra para comparar los resultados.

Las dimensiones de percepción de la desigualdad del poder, el rechazo de la incertidumbre, individualismo contra colectivismo, feminidad y masculinidad señalan valores culturales universales y permiten hacer comparaciones entre culturas nacionales. También provee una guía para otros estudios de valores culturales. (Mead, 75-76). En suma, la recomendación es que el modelo de Hofstede no debe aplicarse literalmente a todas las circunstancias, sino que es recomendable interpretarlo en términos de una situación específica. Podemos afirmar que esta recomendación de Mead se aplica también a los demás estudios comparativos sobre valores socioculturales. Otra crítica al trabajo de Hofstede es que realizó un estudio de tipo cuantitativo y eso es reducir la cultura a una serie de números, cuando en las últimas décadas en el estudio cultural el paradigma cualitativo parece ganar terreno.

Los resultados de la investigación, efectuada en 67 países, permitieron considerar que los programas mentales tienen algo que ver con las culturas nacionales y apreciar las consecuencias posibles de éstos sobre la motivación en el trabajo, las relaciones de autoridad, la concepción informal de la empresa y el tipo de estructuras formales. Los descubrimientos de Hofstede dan una idea de las correspondencias que se pueden establecer entre el programa mental de una población y el tipo de organización que son progresivamente adaptadas en un país a partir de un modelo de organizacional racional general.

De acuerdo con Montañó y Solís, de esta investigación de Hofstede resulta una demostración científica esencial: un factor dominante de la diversificación de los

comportamientos organizacionales es la cultura nacional de los miembros de la empresa. Contrariamente, al esquema universalista tayloriano, son aquí las culturas nacionales las que deben ser consideradas como factores del desarrollo organizacional.

2.4. Formas Organizacionales y Culturas

Dentro de los estudios del *management* comparativo encontramos, por ejemplo el realizado por Lammers y Hickson (citado por Scott, 1987), quienes distinguen tres formas organizacionales con base a aspectos culturales de diversos países:

Cada cultura representa una forma organizacional distinta, tomando como elemento determinante en las estrategias empresariales las manifestaciones de la cultura. En ese sentido Lammers y Hickson establecen la siguiente tipología (véase cuadro III):

Cuadro III
Formas Organizacionales de las distintas culturas

Formas Organizacionales	Características	Países
Tipo Latino	Alta centralización, estratificación rígida, desigualdades pronunciadas, Altos niveles de conflicto y áreas de incertidumbre.	Francia Italia España
Anglosajón	Mayor descentralización, menos rigidez en la estratificación y flexibilidad en las reglas.	Estados Unidos Países escandinavos Inglaterra
Tipo tradicional	Liderazgo paternalistas, reglas implícitas, falta de fronteras entre lo organizacional y no organizacional.	Países en desarrollo (América Latina)

Fuente: Elaboración propia, con datos de Lammers y Hickson (1987)

Por su parte, Paúl Evans, Elizabeth Lank y Alinson Farquar (citados por Lisa Hoecklin, 1995), han identificado y descrito cuatro diferentes modelos organizacionales en cuanto al reclutamiento de personal y la forma de hacer carrera en las organizaciones, basados sobre diferencias culturales nacionales: Anglo, alemán, japonés y latino.

En el modelo anglosajón es valorado principalmente el individualismo, la competitividad y el cumplimiento de la norma al momento de seleccionar al personal; en tanto en el latino es más relevante como se adapta e interactúa con el grupo y las relaciones positivas con las personas en las más elevadas posiciones jerárquicas son lo que caracterizan el reclutamiento de personal y el poder hacer carrera en la compañía.

En las culturas latinas se pone mayor énfasis en la personalidad, comunicación y habilidades sociales en el seno de la organización, además que la entrada a las grandes compañías internacionales es también muy elitista y se toman en cuenta las cadenas interpersonales (relaciones internas); en contraste con la noción anglosajona de inteligencia, en donde prevalece la competitividad y para admitir a un nuevo recurso humano se valoran más los resultados de los exámenes de inteligencia que la forma en que interactúa con el grupo o el jefe.

A su vez, la alemana --que incluye a suizos, holandeses y escandinavos--, cuyas organizaciones se enfocan más sobre la preparación del individuo para la realización de carreras funcionales. Ese tipo de organizaciones se enfocan más a preparar sus recursos humanos, ya que después de ser reclutados tendrán un tiempo de dos a tres años de entrenamiento, lo cual combinarán con su empleo en la compañía y se valora especialmente a aquellos con un intensivo entrenamiento. El grado más alto de muchas compañías alemanas es que se obtenga el título de doctor por parte de sus empleados (Evans, Lank y Farquar, 1995).

Por su parte, el modelo japonés --el cual emergió después de la Segunda Guerra Mundial-- es altamente competitivo y su reclutamiento de personal está basado en una elite, procedente de las universidades de un mayor nivel. Las funciones que les son inicialmente asignadas pueden tener o no relación con sus estudios profesionales. En Toyota y Nissan los empleados recién llegados podrían estar durante unos pocos meses como vendedores de piso, pero en los primeros cuatro o cinco años el empleado habrá desarrollado una gran identidad y compromiso hacia la organización. Además, existe un alto grado de rotación de

personal y las promociones se realizan cada cuatro o cinco años, de tal manera que los trabajadores que ingresan juntos a la organización son promovidos en forma conjunta.

Es importante reflexionar sobre la transferencia de modelos organizacionales, porque no es posible pasarlo con facilidad de una sociedad a otras. Por ejemplo, un estudio reciente utilizó las dimensiones de distancia del poder, para comparar las organizaciones mexicanas y las estadounidenses (citado por Hellriegel, *Managing cultural differences between México and USA*). A continuación se presentan algunas consideraciones, tomadas de ese estudio:

- a. Jerarquía.- Las organizaciones mexicanas reflejan las estructuras jerárquicas de la Iglesia y el Gobierno. La mayor parte de las Organizaciones muestran una estructura burocrática con el poder en la cima. Los empleados por debajo de los niveles inferiores poseen poca autoridad. En México se recompensa a los trabajadores por la lealtad y seguimiento de las instrucciones de la persona a mando. En la actualidad Estados Unidos se caracteriza por una variación muy amplia con relación a los tipos de relaciones jerárquicas, aunque como promedio las organizaciones estadounidenses tienden a estructuras muy planas y en cierta forma menos burocráticas que las mexicanas.
- b. Formalidad.- Los mexicanos se inclinan hacia una relación más distante entre los trabajadores y los gerentes que de una sociedad, habituada a la baja distancia del poder, como Estados Unidos. A pesar de esta necesidad de distancia y formalidad, los empleados mexicanos valoran las condiciones de trabajo en que los supervisores sean comprensivos. Admiran a los jefes que los tratan en forma cálida, pero digna.
- c. Reglas y preceptos.- En las organizaciones mexicanas no se cumplen las reglas y preceptos formales a menos de que éste presente alguien con autoridad. Debido a la persona de que se trata, es más probable que se obedezcan a los gerentes que a una regla. Sin un vínculo emocional fuerte entre las personas se

presenta la tendencia a no tomar en consideración las reglas. Por el contrario, los directivos estadounidenses creen que las reglas establecen un sistema justo que otorga importancia a la equidad y por lo tanto deben aplicarse en forma impersonal (Harris y Morán, 1995).

Estos enfoques son de gran interés para el trabajo de investigación que se realiza, ya que es un estudio comparativo de una empresa mexicana (grupo Sinaloa), que se ha extendido hacia el mercado estadounidense y se estableció en Nogales, Arizona (grupo Arizona); por lo que se tomará en cuenta elementos del contexto de las organizaciones. Estos trabajos consideran en cierta manera a la cultura organizacional como dependiente de la cultura social más amplia. Estas investigaciones sobre subculturas organizacionales han hecho referencia a aspectos sociales, como la profesión y otros elementos pertenecientes al contexto de las organizaciones.

En particular, la teoría neoinstitucionalista ha adoptado esta característica (DiMaggio Y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977). Según esta teoría, existen presiones sociales, para adherirse a creencias convencionales, lo que influye en que la estructura y procesos organizacionales reflejen las normas, valores, ideologías institucionalizadas en el contexto de la organización (Scott, 1987). Los llamados neoinstitucionalistas aseguran que las organizaciones que incorporan los elementos del contexto institucional o cultural, es decir, las reglas, creencias, ideologías y requerimientos sociales, adquieren apoyo y legitimidad; por lo tanto se mantienen con vida.

En este sentido algunos investigadores han traspasado las fronteras de una organización y han estudiado sectores industriales, es decir, grupos de organizaciones de un mismo giro. En ese sentido, se pueden mencionar el estudio de Phillips (1994), como ejemplo de las organizaciones industriales y el de Michell y Willower (1992) y Rowan (1982) en las organizaciones educativas.

El estudio de Phillips (1994) presentó evidencias de la existencia de una cultura a nivel de industria, es decir, una cultura con elementos homogéneos, manifestada por un

grupo de organizaciones que pertenecían a la misma actividad económica. Esta investigadora trabajó con una muestra de museos de bellas artes y las vitivinícolas que se encontraban en el estado de California, en Estados Unidos y encontró que los supuestos culturales existentes en las dos industrias eran sustancialmente diferentes, a pesar de estar localizadas en la misma área geográfica y de que los miembros de las organizaciones de la misma industria compartían supuestos culturales comunes. Vale la pena reflexionar qué tan posible es transferir modelos organizacionales de países desarrollados a países en vías de desarrollo y las consecuencias que tendría para la organización. ¿Qué pasa cuando transferimos un modelo organizacional de un país a otro, se adapta tal cual o toma nuevas formas?

2.5. Transferencia de modelos organizacionales

Precisamente, para entender ese caso empírico acudiremos a las siguientes teorías, generadas de interesantes trabajos. Retomaremos el trabajo de Mary Yoko Brannen y Jake E. Salk (2000), quienes realizaron un interesante estudio comparativo de la cultura del trabajo negociado en Alemania y Estados Unidos.

En esta investigación, se plantea la perspectiva cultural negociada. La investigación sigue el modelo conceptual de cultura negociada, desarrollado por Brannen en su estudio etnográfico de cuatro años y medio en una procesadora de papel estadounidense. La perspectiva de las culturas negociadas trata las cuestiones relacionadas con la manera en que los actores organizacionales emplean sus varias identidades y afiliaciones culturales para influir y participar en un nuevo contexto, en el que las culturas de trabajo (culturas de trabajo u organización) surgen en las empresas multinacionales, y cómo en los contextos sociales y de trabajo influyen en el manejo de identidad y la creación de la cultura de la identidad y la creación de una cultura del trabajo.

Respecto a investigaciones sobre la cultura, han sido múltiples y diversas, por ejemplo: las culturas nacionales y corporativas han sido vistas como una variable dependiente, que debe ser explicada (Allaire y Firsirotu, 1984; Sackman, 1991).

Boyacigillar, Kleinberg, Phillips y Sackman (1994) identificaron tres tipos de investigaciones sobre administración intercultural, con énfasis en: 1.- La comparación entre naciones, 2.-La interacción intercultural y una 3.- una perspectiva de culturas múltiples. En general, la cultura nacional se trata como una variable explicativa que afecta a las variables dependientes de interés (por ejemplo, véase Lane y Beamish, 1990; Parkhe, 1991, 1993).

A partir de estos estudios que tratan de esclarecer la cultura como una variable dependiente, Hofstede (1980) desarrolló una tipología que ha influido particularmente en las investigaciones sobre administración intercultural. Este autor realizó cuatro dimensiones: el individualismo-colectivismo, distancia del poder, eliminación de la incertidumbre y masculino-femenino. En este trabajo se analizará la administración intercultural, pero a diferencia de Hofstede se usará el método cualitativo.

En suma, el enfoque de la cultura negociada considera a las organizaciones multinacionales como escenarios en los que los miembros de culturas diferentes se encuentran entre sí y en los que los patrones de significado y la agencia en la organización surgen de las negociaciones culturales de los miembros. En ese sentido se revisará lo que Brannen (2000) denomina culturas de origen de los miembros (lo que ellos traen consigo al ambiente laboral, una confluencia de culturas tales como la nacional, local, regional, familiar), para entender la conformación de culturas del trabajo.

También retomaremos lo que el antropólogo Eric Wolf (1982:34) ha llamado la visión de la bola de billar, para interpretar los rasgos culturales de cada nación. De acuerdo con esta visión, ambas culturas nacionales se tratan como entidades monolíticas (bolas de billar), que chocan entre sí provocando el fracaso de las empresas, o no se tocan, permaneciendo intactas en sus formas culturales originales.

En tanto, la perspectiva de la cultura negociada, por otra parte, considera los rasgos culturales nacionales que los miembros de la organización multinacional traen a la empresa como elementos que con el tiempo pueden ser recombinados o modificados a través de las interacciones continuas de los miembros del equipo (Brannen, 2000). De acuerdo con este

enfoque, cuando los miembros de dos culturas nacionales y organizacionales distintas se ponen de acuerdo se origina “cultura negociada”. La cultura negociada que surge no será una cultura mezclada o un híbrido, ni reflejará completamente una u otra cultura, sino otro resultado más parecido a una mutación que contiene partes de ambos padres, así como algunos aspectos de nuestra conducta, propios de nuestro contexto. Así, la cultura laboral resultante surgirá a partir de las influencias de las culturas de origen, la postura individual asumida y el contexto funcional. A esto también se le ha llamado una tercera cultura.

En cuanto a este trabajo de investigación (realizado por Mary Yoko y Jean Salk), se concluye que las culturas de trabajo emergentes no reflejarán simplemente una u otra cultura. Tampoco son una fusión o un híbrido de las mejores prácticas de sus componentes, ni son representativas de algunas culturas universales y globales del trabajo. Más bien los actores interculturales a menudo enfrentan situaciones para las que no existe ningún antecedente, pero éstos crean algo nuevo para ambas partes: culturas de trabajo particulares respecto al contexto multinacional y que evolucionan al mismo tiempo que éste

Una siguiente visión se refiere al de las organizaciones transplantadas de un contexto cultural a otro. Sobre esta temática revisaremos los principales enfoques teóricos y analizaremos la investigación empírica realizada por Richard Florida y Martín Kenney, quienes analizaron la transferencia del modelo japonés a la industria automotriz, localizada en Estados Unidos.

En primer lugar, la teoría de la organización y la sociología industrial sugieren que es difícil transferir organizaciones de un medio ambiente a otro, ya que las organizaciones transferidas tomarán gradualmente las características del nuevo medio ambiente (DiMaggio y Powell 1983; Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1977; Granovetter; 1985 y Aldrich 1983).

Para Florida y Kenney, es posible que las organizaciones puedan transferirse de un medio ambiente a otro, siempre y cuando sean organizaciones ricas, poderosas y grandes, dado que pueden alterar el medio ambiente a la luz de sus requerimientos funcionales.

Estos autores van más allá al considerar que la relación entre medio ambiente y organización es recíproca.

Son pocos los autores que trabajan el enfoque explícito de las influencias de las organizaciones sobre el medio ambiente. Joseph Shumpeter (1947), realizó un estudio sobre la innovación en el capitalismo y cómo las organizaciones impactan en el medio ambiente. Este autor plantea diferencias entre las respuestas creativas que alteran las situaciones económicas y sociales y las respuestas típicas de adaptación de las firmas y organizaciones económicas. Es decir, analiza como las organizaciones pueden cambiar el medio ambiente o bien como la firma define el uso del espacio, por ejemplo: el caso del Silicon Valley y el desarrollo de la agricultura moderna en California.

A su vez, Pfeffer y Salancick (1988) sugieren que mientras las organizaciones tienden a adaptarse a su medio ambiente, éstas algunas veces alteran el medio ambiente en línea con sus necesidades. Weick (1979) argumenta que la habilidad de una organización para influir, construir o modificar su medio ambiente está en función de su tamaño. Young (1988) considera que las organizaciones pueden cambiar su medio ambiente por el estratégico uso de recursos.

Actualmente, hay un gran debate sobre el crecimiento de formas alternativas en las organizaciones, incluyendo el surgimiento de nuevas formas. (Heydebrand, Kenney y Florida, 1988; Lazonick, 1990). La literatura plantea el surgimiento de nuevos mecanismos para generar control y compromiso en la fuerza de trabajo (Lincoln y Kallenberg, 1990) y las alternativas para organizar el trabajo dentro y fuera de la compañía (Richardson, 1972; y Williamson, 1975, 1981, 1983; Robins, 1987; Perrow, 1981, 1986).

En suma, se argumenta por parte de diversos autores que la época postindustrial del capitalismo está provocando el surgimiento de nuevas formas organizacionales, caracterizadas por ser pequeña o localizada en unidades pequeñas de organizaciones más grandes; su objeto es típicamente servicio o información, sino producción automatizada; su tecnología es computarizada; su división de trabajo es informal y flexible; y su estructura

directiva es funcionalmente descentralizada, ecléctica y participativa, traslapándose en muchas maneras con funciones no directivas (Heydebrand, 1989). Así las organizaciones postindustriales o aquellas emergiendo de la transición tienden a tener una estructura de control postburocrática, aunque los elementos preburocráticos, tales como el personalismo tipo clan, el informalismo y la cultura corporativa pueden ser usados para integrar un sistema, de otra manera flojamente acoplado.

Heydebrand (1989) sugiere una definición de forma organizacional en términos de un número de variables estructurales, tales como fuerza de trabajo, el objeto y los medios de trabajo, la división y el control de trabajo y las formas institucionales y sociales de control que pueblan e informan los diferentes dominios organizacionales que coexisten. El autor concluye que las nuevas formas organizacionales pueden significar una respuesta para el carácter de crisis de la economía política como a su particular encarnación postindustrial. Sin embargo, considera que la prueba sería la falta de aparición de nuevas formas o su institucionalización, en la medida en que el postindustrialismo se estabiliza, cuya respuesta está en función del tiempo y la investigación empírica sobre esta temática.

Un tercer enfoque sobre el análisis de las organizaciones internacionales, sobre todo cuando se trata de una relación bicultural, es que generan un híbrido organizacional, tomando características de cada uno de los modelos administrativos de los países para dar lugar a uno que fusiona elementos de ambos. Por ejemplo, en el caso que nos ocupa de una organización que tiene establecida una filial en Nogales, Arizona plantearíamos que podría retomar elementos del grupo administrativo de Sinaloa (México) y del modelo administrativo de Estados Unidos, de tal manera que en el grupo administrativo de Arizona podríamos detectar los mejores elementos de cada uno de esos modelos.

Una visión interesante para comprender este planteamiento, es el concepto de culturas híbridas planteado por García Canclini (1990) ya que permite estudiar la integración que hacen los individuos de diversas prácticas que provienen de fuentes tradicionales o modernas, urbanas o campesinas. Esta idea de culturas híbridas permite estudiar las fuerzas de asimilación que realizan al interior de una cultura dominante, para

representar nuevas formas que simultáneamente integran y desintegran modernidad y tradición, en un intento de renovar la heterogeneidad multitemporal que caracteriza a los países latinoamericanos.

2.6. Valores socioculturales en las organizaciones

Más de algún primer intento de establecer contacto entre socios potenciales en la arena internacional se ha visto coronado por el fracaso. Sin embargo, las firmas o personas afectadas no suelen hablar de ello, puesto que la causa ha sido la incompetencia propia o ajena, pero hay que señalar que únicamente se puede aprender esclareciendo las razones ocultas, las que no se revelan a primera vista, pero sin duda se tratan de obstáculos de naturaleza cultural. De acuerdo con los antropólogos culturales norteamericanos Edward T. Hall (1973) y Mildred Reed Hall (1973) esas diferencias aparentemente son ocultas, pero están íntimamente relacionadas con los valores de cada grupo cultural y ejercen una enorme influencia a menudo impredecible. El sociólogo estadounidense, Milton Rokeach afirma que los valores son estándares que nos permiten justificar y racionalizar ciertas tendencias, actitudes y acciones, las cuales proveen una base para la auto-justificación racionalizada y sirven para mantener y aumentar la autoestima (Rokeach, 1975:13).

Para comunicarnos con personas distintas a nuestra cultura y establecer contactos de tipo organizacional es necesario comprender la posibilidad de que estos individuos tengan valores distintos. Se requiere humildad y una mentalidad abierta, para respetar esas diferencias culturales. Para comprender mejor esta idea debemos de entender que cada grupo cultural genera en sus miembros ciertos valores socioculturales. En ese sentido vamos a entender un valor como una creencia relativamente permanente, en la que para una situación particular, un modo específico de conducta es preferible personal o socialmente que otras formas de conducta”. (Rokeach, 1975:5). Un valor puede ser analizado también como “todo lo que interesa al sujeto humano” (Perry, 1954, en Williams, 1977:607). Con frecuencia existe confusión respecto a este término; por lo que Williams se acerca a una definición de este concepto de la siguiente manera:

“Se supone que el comportamiento puramente reflejo no manifiesta valores, ni valoración: ni los guiños, ni tics involuntarios, ni ninguno de los numerosos procesos bioquímicos del organismo humano constituye un comportamiento valorativo...El término valores puede referirse a intereses, placeres, gustos, preferencias, deberes, obligaciones morales, deseos, aversiones, atracciones y muchas otras modalidades de orientación selectiva (Pepper, 1958:7). Los valores en otras palabras están dentro del vasto y diverso territorio de comportamiento selectivo.”(Williams, 607)

En tanto, para Rokeach (1975) los valores como todas las creencias tienen componentes cognitivos, afectivos y conductuales. En ese sentido considera que un valor es una cognición acerca de lo deseable, es decir que conoce la forma correcta de comportarse y sabe a lo que debe aspirar y un valor es afectivo en el sentido que una persona siente emociones positivas acerca de ese valor y negativas acerca de lo que se le opone. Según este autor, los valores sirven como estándares para guiar la conducta de las personas en torno a acciones, juicios y comparaciones. A su vez, los sistemas de valores sirven como guías para entender conflictos y tomar decisiones. Tanto los valores, como los sistemas de valores, permiten la expresión de las necesidades humanas.

Este autor sostiene que después de que se ha aprendido un valor, éste llega a integrarse a un sistema organizado de valores, en el que cada valor está ordenado en prioridad con respecto a los otros. Esta conceptualización relativa a los valores nos permite definir el cambio como una reestructuración de sus prioridades; también nos permite comprender que el sistema total de valores es relativamente estable a través del tiempo. Es suficientemente estable para permitir el desarrollo de una personalidad única y socializada dentro de una cultura y sociedad particular, y sin embargo, es suficientemente inestable para permitir la reorganización de las prioridades de sus valores, como resultado de cambios culturales, de sociedad y de experiencias personales (Rokeach, 1975).

Cabe destacar que diferentes variables como la educación, el grado de interiorización de los valores culturales e institucionales, la identificación con los roles, y la identificación política y religiosa, pueden explicar las diferencias individuales en los sistemas de valores. Por otro lado, similitudes como sexo, edad, clase social, grupo étnico e identificación política pueden explicar la formación de sistemas de valores de grandes grupos de personas de manera similar. Un sistema de valores funciona para ayudarnos a

escoger entre alternativas con el fin de resolver conflictos y tomar decisiones. Rokeach lo explica, al utilizar la siguiente metáfora:

“Un sistema de valores es una estructura mental; es como un plan generalizado que quizás se pueda comparar con un mapa o plano de un arquitecto. Solamente aquella parte del plano o mapa que sea relevante se consulta; el resto no se toma en cuenta por el momento. Se activan diferentes partes del mapa o plano en diferentes situaciones sociales”

Aunque la lista de valores socioculturales tiene ciertas desventajas nos permiten formarnos una idea general de lo que parece ser importante para los miembros de una cultura en particular. Las ventajas que ofrece es que quizás nos sirva como una primera aproximación sobre la cultura que nos interesa conocer y para hacer una investigación más a fondo.

Sin embargo, como observó *Levi-Strauss*, “las culturas no están separadas herméticamente las unas de las otras, sino que constituyen una serie infinita de transformaciones” y debemos tener presente que puede existir situaciones e individuos, en los cuales se rompa la regla, o bien no se aplique respecto a los valores culturales.

Talcott Parsons fue uno de los primeros sociólogos en estudiar los valores socioculturales y él conceptualiza el sistema de valores como “un patrón que se produce al escoger una alternativa de cada uno de los cinco dilemas básicos” 1).- orientación individual contra orientación colectiva, 2).- afectividad contra neutralidad afectiva, 3) universalismo contra particularización , 4) orientación de manera difusa contra orientación de manera específica, 5) orientación al estatus imputado contra orientación al estatus logrado. (Archer, 1989:37).

A su vez, la teoría del enfoque de valores de Kluckhohn y Strodtbeck propone cinco problemas de la existencia humana común a todas las culturas. Estos problemas son: 1) la naturaleza humana, 2) la relación del hombre con la naturaleza, 3) la orientación en el tiempo, 4) la modalidad de la actividad humana, 5) la relación del hombre con el hombre

(1960). Esta teoría se desprende de la teoría general de sistemas de acción humana propuesta por Talcott Parsons (1951) y Parsons y Shill (1951).

Un área de interés especial en los estudios sobre los valores y la cultura es la de los valores relacionados con el trabajo y la productividad. En este apartado analizaremos a dos investigadores que dan este enfoque a sus estudios: André Laurent y Geert Hofstede. Cabe mencionar que la segunda será mencionada en términos generales, porque ya fue abordada en un apartado anterior.

André Laurent (1983) estudió las ideas y el estilo administrativo de gerentes de varios países de Europa Occidental (Suecia, Dinamarca, los países bajos, Inglaterra, Suiza, Bélgica, Alemania, Francia, Italia y España), así como de Estados Unidos y de tres países asiáticos (Indonesia, Japón y China).

En su investigación sobre la diversidad cultural de las ideas de la administración en los países de occidente (1983), Laurent pidió a los gerentes de estos países responder a varias afirmaciones relacionadas con 60 situaciones de trabajo. Adler señala la diferencia que encontró Laurent con respecto a la percepción del rol del administrador entre los gerentes franceses y estadounidenses. Adler al respecto señala:

“Laurent encontró que existe poco acuerdo sobre la naturaleza del rol del administrador entre los gerentes de diferentes países...la mayoría de los gerentes estadounidenses creen que el rol del administrador es ser alguien quien pueda resolver problemas: los gerentes deben de ayudar a sus subordinados a descubrir las formas de resolver los problemas y no solamente a darles respuestas. Además, los gerentes estadounidenses creen que sólo proveer las respuestas desalienta la creatividad e iniciativa de los subordinados y que esto resultará en una disminución de su productividad. La mayoría de los gerentes franceses creen que deben dar respuestas precisas a las preguntas de los subordinados para mantener su credibilidad como expertos y gerentes. Además, ellos creen que el sentimiento de seguridad de los subordinados depende de que reciban las respuestas precisas a sus preguntas. También creen que las personas no deben de tener puestos administrativos a menos de que deban dar respuestas precisas a la mayoría de los problemas relacionados con el trabajo.”

Los problemas ocurren cuando los gerentes de una cultura interactúan con los gerentes y empleados de otras culturas. Cuando un gerente estadounidense les dice a sus empleados: “No sé la respuesta, pero si hablas con Simón de mercadotecnia él sí la sabe. Los empleados franceses creerán que no recibieron la ayuda adecuada para resolver sus problemas y además que su jefe es incompetente. Por otra parte, cuando los empleados estadounidenses reciben respuestas específicas del gerente francés, pueden creer que su jefe es egoísta en vez de competente. Ellos pensarán “¿porqué no les dijo el gerente francés que simón en mercadotecnia tiene una mejor respuesta? (Adler, 1991). En suma, a la pregunta ¿Es el gerente principalmente un experto o una persona que puede resolver problemas?, no hay una respuesta correcta; en las organizaciones de diferentes culturas se mantienen diversas opiniones al respecto.” (Adler, 1991).

En esta investigación Laurent concluye que el origen nacional de los gerentes europeos, estadounidenses y asiáticos influye significativamente en sus opiniones en cuanto al estilo administrativo de un gerente eficaz. En general, la percepción que los gerentes tienen de la organización como un sistema político, autoritario, formalizador de roles o relaciones jerárquicas, varía de acuerdo con su país de origen.

Respecto a los valores culturales de cada nación, Mead realiza un análisis comparativo entre los valores socioculturales de los mexicanos, estadounidenses y árabes. Por la orientación de este trabajo, sólo revisaremos los dos primeros casos (véase cuadro IV y V).

Cuadro IV

Algunas orientaciones de la cultura mexicana
Religiosidad acendrada
Humanismo etnocéntrico
Estoicismo cristiano
Aprecio mayor a lo importante que a lo urgente
Espíritu de tolerancia
Capacidad de tolerancia
Sentido

Fuente: Alducin Abitia (citado por McEntee 2000.)

Cuadro V

Algunos valores de la cultura estadounidense
Materialismo
Éxito
Trabajo y acción
Progreso
Racionalidad
Democracia
Igualdad
Humanitarismo
Individualismo
Programación, procedimientos y agenda
Planeación a corto plazo
Informalidad
Buenas costumbres
Franqueza, honestidad, comunicación directa, breve y al grano
Legalismo
Igualdad
Altruismo

Fuente: T. Hall y Hall (1973).

En ambos casos, encontramos que el análisis de los valores puede llevarnos a crear estereotipos sobre cada nación, sobre todo porque retratan sólo a una parte de esa población. En su discusión sobre la cultura estadounidense, Hall y Hall (1973) aclaran: *“la mayoría de las personas que entrevistamos para esta discusión fueron gente educada, de las clases alta y media alta, quienes residían y trabajaban en varios lugares de los Estados Unidos. Llevamos a cabo las entrevistas en Nueva York, Washington D. C., Chicago, Los Ángeles y San Francisco”*. (Hall y Hall, 137). En el caso del estudio de los valores de la cultura mexicana, Alducín Abitia, no aclara como obtuvo esos datos, lo cual refleja aún menor rigor científico y seriedad en este tipo de trabajos.

En ese sentido, algunas de las desventajas de las listas de valores son: 1) se elaboran listas más largas sobre culturas que se han estudiado más a fondo que otras, 2) la posibilidad de traducir los conceptos o palabras relacionadas con los valores es muy reducida, 3) las culturas se componen de distintos grupos socioculturales y éstos manifiestan valores culturales específicos y apropiados para ese grupo. La lista de valores

frecuentemente se enfoca en las culturas de una manera muy general, sin considerar las diferencias que reflejan los grupos socioculturales de los cuales cada cultura se compone (Condon y Yousef, 1975:55-56)

El estudio "Diferencias Culturales de América del Norte" de Iván Zavala (2001) presenta tales debilidades. En esa investigación de tipo cuantitativo Zavala pretende realizar un análisis de los valores culturales de México, Estados Unidos y Canadá, es decir, se trata de una comparación de las preferencias colectivas de estos tres países sobre 27 variables de la Encuesta Mundial de Valores 1982-1983. Sin embargo, el análisis que presenta es un limitado y nos remite a estereotipos sobre el mexicano, el estadounidense y el canadiense, que en poco o nada contribuyen a este tipo de investigaciones. La superficialidad de este trabajo nos lleva a reflexionar sobre la necesidad de algunos investigadores de querer usar métodos cuantitativos en el estudio de la cultura.

Otro de los estudios en donde ha sido incluido México, es el realizado por Hofstede en 1980, en donde se encontró que México es una de las sociedades que valora más la colectividad, ya que se encuentra en segundo lugar en esa variable al ser superada únicamente por Yugoslavia. En tanto, Estados Unidos junto con Canadá, países bajos e Inglaterra encabeza la lista de la dimensión individualidad. Respecto a la dimensión masculinidad-feminidad, Hofstede encontró que México se encuentra en el sexto lugar en la aplicación de normas sociales masculinas y Estados Unidos, junto con todos los países anglosajones, es considerado moderadamente masculino. En cuanto a los índices de distancia del poder e incertidumbre, este autor encontró lo siguiente:

1. Los países escandinavos y anglosajones se caracterizan por poca distancia emocional del poder y débil rechazo a la incertidumbre.
2. Los países latinoamericanos y centroamericanos, latino europeos y mediterráneos, además de Irán, Tailandia, Pakistán, Taiwán y Yugoslavia se caracterizan por mucha distancia emocional del poder y fuerte rechazo a la incertidumbre.

3. Los países asiáticos y Sudáfrica se caracterizan por mucha distancia emocional del poder y débil rechazo a la incertidumbre.

2.7. Dimensiones de estudio

En la cultura nacional, las diversas subculturas coexisten, la cultura de la organización y la historia influyen sobre las pautas de comportamiento de los empleados, estructuras y procesos de la organización. La complejidad de esas pautas, estructuras y procesos exigen realizar un análisis cuidadoso de las diversas variables. A pesar, de esa complejidad, es muy importante que los gestores traten de aclarar que dimensiones distinguen a las culturas. Para poder motivar, dirigir y premiar a los trabajadores, así como para poder valorar y modificar determinadas pautas de comportamiento, hay que estudiar y comprender las diferencias culturales entre ellos.

La cultura de la organización es consecuencia de la cultura nacional, que afecta luego a los valores, actitudes, ideas, normas y objetivos vigentes en el lugar de trabajo. En ese sentido llevamos a cabo este trabajo a partir de un análisis de dimensiones culturales, las cuales se refieren a diversos aspectos, que diferencian a las distintas culturas. Todos pueden influir sobre el comportamiento y dar lugar a los denominados choques culturales, que generan malos entendidos y conflictos en el ámbito de organizaciones internacionales. Sobre las dimensiones que son comparadas en este trabajo de tesis doctoral entre México y Estados Unidos son: tiempo, base de confianza, familismo, propensión a la toma de riesgos, masculinidad versus feminidad, individualismo versus colectividad.

2.7.1. El tiempo

Cada cultura interpreta el concepto de tiempo en forma diferente, pero existen ciertas características universales, que tienen que ver con la naturaleza del tiempo. Por ejemplo, en Estados Unidos se interpreta el tiempo en términos lineales avanza desde un comienzo hacia el futuro. Los hechos se ven como aislados y se dividen en épocas). En cambio, en México se vive el presente, pero con fuertes lazos con el pasado y las

tradiciones. El tiempo se ve como un ciclo. Los hechos no ocurren como sucesos aislados. Cada encuentro se compone de ritos y de pasos establecidos. En los Estados Unidos se orienta hacia el futuro (Hall, 1973).

En algunas culturas, se emplean los horarios para crear un sistema clasificatorio, para dar órdenes a las personas que se dedican a una actividad a la vez, según un horario establecido. Este horario es totalmente arbitrario y se aprende desde muy pequeño. El tiempo se ve como si fuese un objeto que se puede "ahorrar", "perder" o "malgastar". En estas culturas se suele decir "el tiempo es dinero". La cultura estadounidense tiene una postura monocrónica con respecto al tiempo.

En otras culturas se da mayor importancia a las relaciones entre a las personas que a los horarios. El tiempo es más flexible. Los horarios son aproximaciones; lo esencial es dar atención merecida a las personas y a los asuntos pendientes. Como consecuencia se da prioridad a las relaciones entre las personas y no queda distinción entre el trabajo y lo persona. Se atiende varios asuntos a la vez, se observan más las metas de la comunidad en vez de los trabajos individuales. En estas culturas se suele decir "lo que no se hace hoy, se deja para mañana". La cultura mexicana tiene una postura policrónica con respecto al tiempo (Véase cuadro VI)

Cuadro VI

Formas de conceptualizar el tiempo por parte de mexicanos y estadounidenses

Para el estadounidense	Para el mexicano
Se puede controlar y manipular	El tiempo existe como un ciclo eterno
En inglés el tiempo se puede gastar, malgastar, ahorrar o perder	En español, se puede pasar el tiempo, aprovechar o disfrutar el tiempo.
Los estadounidenses hablan de "no tener tiempo" o "tiempo de calidad"	Para el mexicano el tiempo siempre es lo que es

Fuente: Elaboración propia, con datos de E. Hall (1973)

2.7.1.1. El tiempo para los mexicanos

El mexicano está estereotipado en el mundo entero como un ser humano, que tiene un manejo muy flexible del tiempo, a grado tal que Roger Bartra dice: *“han inventado un mexicano que es la metáfora del subdesarrollo permanente, la imagen del progreso frustrado”*. Quizás en ese sentido la gran pregunta sería ¿Qué es lo que estructura ese comportamiento de los mexicanos? Existen pocos estudios serios al respecto. A los ya clásicos de Samuel Ramos “El perfil del hombre y la cultura en México”; Octavio Paz, “El Laberinto de la Soledad” y Santiago Ramírez “Motivaciones Psicológicas del Mexicano” se unen los de Rogelio Díaz Guerrero (1994) “Psicología del Mexicano” y Roger Bartra “La Jaula de la Melancolía”. Sin embargo, ninguno de estos estudios logra explicar a profundidad porque los mexicanos tenemos por lo menos 23 días al año declarados feriados nacionales, y en los que por supuesto suspendemos cualquier actividad laboral; pero además tenemos una gran cantidad de fiestas locales y festejos de santos patronos.

En México se han realizado dos encuestas en el uso del tiempo por parte de INEGI una en 1996 y otra en 1998, cada una de ellas con diferente metodología. En la encuesta de 1996 se preguntaba por actividades específicas (trabajar, estudiar, cocer, lavar trastes, etc.) y el tiempo que utilizaban para realizar esas actividades. En 1998 se le pedía al informante que describiera las actividades que había realizado desde que se levantaba hasta que se acostaba a dormir y que registrara el tiempo, precisando de que hora a que hora lo había realizado, como un diario. En las dos encuestas la población que respondía era de 8 años y más.

Tanto la encuesta de 1996 como la de 1998 estuvieron integradas a la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en los Hogares, lo que permitió no solo tener información del uso del tiempo, sino las características sociodemográficas y de ocupación de los miembros del hogar, sus ingresos, sus gastos del hogar y las características de la vivienda que habitan (véase cuadro VII y VIII).

Cuadro VII

Promedio de horas semanales, dedicadas a actividades realizadas por los miembros del hogar según el sexo

TIPO DE ACTIVIDAD	PROMEDIO DE HORAS POR MIEMBRO		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	81.4	75.6	86.7
Actividades Económicas	44.0	48.0	36.4
Actividades Domésticas	20.2	6.2	27.7
Llevar o recoger a algún miembro del hogar	3.2	2.7	3.3
Cuidar niños, ancianos, enfermos	25.1	13.8	29.7
Otras actividades para el hogar	3.8	2.8	4.3
Cuidar animales o la parcela	3.4	4.9	2.4
Estudiar	29.2	29.3	29.1
Atención personal	5.1	4.5	5.6
Actividades recreativas deportivas	20.1	20.1	20.0
Servicios de la comunidad	6.4	7.2	4.9
Tiempo de traslado al trabajo o a la escuela.	5.2	5.6	4.4

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Uso del Tiempo, 1996.

Cuadro VIII

Promedio de horas semanales, dedicadas a actividades domésticas según el sexo

ACTIVIDADES DOMESTICAS	PROMEDIO DE HORAS POR MIEMBRO		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	20.2	6.2	27.7
Limpiar la casa	7.9	4.2	8.9
Lavar trastes	4.2	2.4	4.4
Lavar, planchar, tejer o bordar	7.5	2.6	8.1
Cocinar	10.3	3.8	11.3
Acarrear agua, recoger leña, tirar basura	2.0	2.6	1.6
Efectuar reparaciones	5.1	5.5	3.0

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Uso del Tiempo, 1996.

2.7.1.2. El uso del tiempo en los norteamericanos

Estudios recientes comprueban que la mayoría de la población norteamericana siempre se siente apresurada, para hacer las cosas, se sienten con una urgencia por concluir sus tareas, cuya situación genera un círculo vicioso, debido a que las personas con frecuencia creen que tienen menos tiempo del que realmente cuentan y cuando terminan esa actividad inmediatamente buscan llevar a cabo otra.

Un efecto negativo del uso del tiempo que tienen los norteamericanos es el estrés laboral que les genera este uso del tiempo, dado que con frecuencia tratan de terminar las actividades asignadas de acuerdo al tiempo porque en esa cultura dedicar más tiempo del estimado a una actividad encomendada también se considera ineficiencia, por ejemplo los empleados de *Farmers Best* si deben dedicar tres horas a una actividad y se quedan cuatro o cinco es porque no están llevando a cabo de manera correcta tal tarea.

Por otro lado, el Gobierno de los Estados Unidos se encarga de llevar a cabo una encuesta anual, llamada “*Annual American Survey About Time Use*”, la cual sirve para medir el tiempo que tienen libre las personas y sobre como lo utilizan; es decir si hacen un uso efectivo del tiempo o no y plantear soluciones en caso de que existan problemas en el manejo de éste.

En suma, el Gobierno estadounidense se preocupa por el uso del tiempo que hacen los estadounidenses, puesto que lo ven como un recurso que puede ser manipulado, por ejemplo los anglosajones en sus expresiones cotidianas se refieren al tiempo como algo que se puede gastar, se hace mal o buen uso.

2.7.2. Base de Confianza

La base de confianza, puede ser legal o voluntaria. En el caso de Estados Unidos las negociaciones generalmente son de tipo legal; por lo que existe el mayor número de abogados del mundo y un estricto apego a la firma de contratos, convenios y documentos.

En cambio en México, gran número de las contrataciones o negocios tienen como base la confianza voluntaria, es decir la palabra del individuo representa una garantía de llevar a cabo ese negocio, por ejemplo se suele decir: "te doy mi palabra", "palabra de honor", etc. De acuerdo con Francis Fukuyama (1995), en su libro Confianza:

"El capital social tiene importantes consecuencias en lo que se refiere al tipo de economía industrial que esa sociedad sea capaz de crear. Si existe una confianza mutua entre las personas que tienen que trabajar juntas en una empresa, haciéndolo de acuerdo con una serie de normas distintivas comunes, el costo operativo de este negocio será menor. Una asociación de estas características tendrá más capacidad para innovar organizacionalmente, ya que el alto grado de confianza permitirá que emerja una variedad más amplia de relaciones sociales. Por el contrario, la gente que no confía en el prójimo termina cooperando con éste sólo bajo un sistema de normas y regulaciones que tienen que ser negociadas, acordadas, litigadas y establecidas, a veces en forma coercitiva. Este aparato legal, que sirve como sustituto a la confianza, contiene lo que los economistas denominan "costos de transacción". En otras palabras, la desconfianza ampliamente difundida en una sociedad impone una especie de impuesto a todas las formas de actividad económica, un impuesto que pagar las sociedades con un alto nivel de confianza interna" (Fukuyama, 1995:46-47).

Existe una gran diversidad de autores, que tratan esta temática, donde resalta Deutsch (1958) quien usa el ejemplo de cuando los padres dejan a su hijo al cuidado de una niñera con todos los riesgos que esto entraña, para ilustrar que la confianza es necesaria. El lo ilustra, mediante dos ejemplos: 1.- La confianza entraña la asunción de un riesgo y 2.- Algunas formas de confianza son inherentes en todas las relaciones

Los estudiosos del tema han escrito mucho acerca de confianza y la producción de confianza desde diversos campos como la Antropología, Economía, comportamiento organizacional, Psicología y Sociología. Algunos puntos de vista sobre la confianza son vistos con escepticismo; la noción de confianza como algo sin sustancia o un riesgo irracional, tomando esto ha sido el corazón de muchos escritos de la teoría de la Agencia (Eisenhardt, 1989; Fama & Jensen, 1983; Gómez-Mejía and Balkin, 1992; Harrison and Hertell, 1993; Hill and Jones, 1992,; Jensen and Meckling, 1976), costos económicos de transacción, (Bromeley and Cummings, 1995; Gambeta, 1988; Ring and Van de Ven, 1989; Williamson, 1981, 1985), teoría de los juegos (Deutsch and Krauss, 1960; Kramer and Brewer, 1984, 1986; Luce and Rafia, 1957; Murnighan, 1991). Este punto de vista sobre la

confianza como irracional no está fundamentado, por ejemplo alrededor de: peligros o incompetencias de cuidadoras de niños; fraudes a los consumidores, empleados que pierden sus carreras por la fusión o reestructuración de la firma, políticos, quienes asumen también mucho de sus ardientes apoyadores, o estudiantes de colegios, cuyas expectativas son defraudadas por un tutor. Pero, hay otros puntos de vista en donde la confianza es vista como un componente esencial y natural de las relaciones (por ejemplo, Gabarro, 1978; Rempel, Holmes and Zanna, 1985).

El tópico central que plantea Blair Hisheppard (1998) en su artículo “Un modelo de implicaciones generales” es que el riesgo central es la forma como la gente asume la confianza, pero que el riesgo varía distintivamente en las distintas relaciones. La confianza no es un constructo singular, pero más allá toma cuatro formas distintas, que varían en función de la naturaleza y profundidad de la interdependencia en una relación dada. El argumento del autor, tiene mucho en común con otros de Fiske (1990), quien establece cuatro formas fundamentales de relación, las cuales sirven como los bloques de estructura de toda relación, adicionalmente, entre individuos, compañías o naciones. Las relaciones de diferentes formas entrañan distintivamente diferentes riesgos.

Hisheppard (1998) argumenta sobre esto, que la confianza es un riesgo asociado con el tipo y profundidad de la interdependencia, inherente en una relación dada. Adicionalmente, esas formas básicas de relación son ampliamente entendidas por los miembros de una cultura determinada, como mecanismos para la administración de la confianza existen la individual, relacional e institucional niveles en la sociedad. En forma coincidente con el autor, creemos que la mayoría de las veces la confianza no es un acto irracional, pero sí un acto manejable entre la gente, las relaciones y las instituciones de la vida social. Además, cuando es propiamente entendida y manejada, los riesgos asociados con la interdependencia pueden ser mitigados.

2.7.2.1. Formas de Confianza

Basado sobre una exhaustiva revisión del pensamiento en el campo de la Sociología (tales como Blau, 1964; Buber, 1987; Durkheim, 1966; Tonnies, 1988; Weber, 1975) antropología social (tales como Malinowski, 1961; Polanyi, 1957; Polanyi, Arensberg and Pearson, 1957; Sahlins, 1965; Udy, 1959), Psicología Social (tales como Clark and Mills, 1979; Krech and Crutchfield, 1965; Learvy, 1957 Piaget, 1973) y Teología (Ricoeur, 1967), Fiske (1990) argumenta para la existencia de cuatro formas elementales de relaciones humanas: 1.- Comunidad compartida (participación comunitaria) 2.- Rango de autoridad (calidad autoritaria), 3.- Igualitario y 4.- Valorando el mercado (valor de mercado).

De acuerdo con esto autor, estas formas de relación presentan las siguientes características:

1. Comunidad compartida es una relación de unidad, comunidad, no diferenciada de la identidad colectiva, y típicamente cercana.
2. El rango de autoridad es una relación de diferencias asimétricas, comúnmente exhibida en un orden jerárquico de estatus y es precedente, algunas veces de un ejército de comandos y complementarios aparatos de deferencia y respeto.
3. Igualitario es uno a uno en una relación de correspondencia en el cual las gentes están distintas, pero iguales, como se manifestó en una reciprocidad balanceada, igual forma de distribución o idéntica contribución, inquiriendo una compensación replanteada, y turnada en forma similar.
4. Valorando el mercado está basado en un intermodelo métrico de valor, en el cual la gente compara diferentes mercancías y calcula el radio de costo-beneficio (Fiske, 1990)

Esas cuatro formas se sobreponen repetidamente en escritos sobre relaciones humanas y pueden ser encontradas en la investigaciones antropológicas de diversos aspectos de la gente. (Fiske, 1990) destaca la importancia de esas cuatro formas de relaciones, cuya situación sugiere que esas formas son fundamentales. En un argumento esencial Fiske dice:

“Mi hipótesis es que esos modelos son fundamentales en el sentido de que ellos son los más bajos o los de un nivel más básico “grammars” de la relación social. Adicionalmente, los modelos son generales, dando un orden a más formas de interacción social de pensamiento y de hecho. Ellos son elementales en el sentido de que ellos son los constituyentes básicos de todo un gran orden de las formas sociales. Esta es también mi hipótesis de que ellos son universales, empezando por la base de relación social entre toda la gente y todas las culturas y la esencial fundación del entendimiento del cross-cultural y el intercambio intercultural (1990:25)”

Para este autor esas cuatro formas de relación son fundamentales, para la conversación humana, desde los *moose* en África hasta los nativos de Nueva York. De acuerdo con Fiske (1990) todos nosotros tenemos la experiencia de esas cuatro formas primarias de relación social. Fiske, sin embargo no se enfoca sobre el riesgo asociado con esas cuatro formas de relación; más bien él conduce mecanismos de producción de confianza, que sirven para mitigar esos riesgos. Esto es probablemente, porque Fiske se enfoca sobre la naturaleza del cambio de diferentes relaciones. Los cambios de consideración son más cercanos, para evocar la investigación de tales tópicos, como justicia o las escalas de comercio, las cuales sirven como piedra de toque en los escritos de Fiske. Para revisar las implicaciones de la relación Fiske con formas de riesgo y confianza, nosotros deberíamos de considerar la naturaleza y profundidad de la interdependencia inherente a esas cuatro formas de relación y entonces considerar los riesgos en una relación surgiendo desde tal interdependencia.

Las relaciones varían en términos de forma y profundidad; por lo cual es posible conceptualizar las formas relacionales como dependientes o interdependientes. En suma, la confianza podría tomar cualquiera de esas formas, pero siempre entraña un riesgo en cualquier tipo de relación, la cual evoluciona con el paso del tiempo y de acuerdo a las circunstancias del conjunto de personas relacionadas (B. Hisheppard, 1998).

2.7.3. Individualismo / Colectividad

Los estudios demuestran que lo que a primera vista, pareciera ser, un complejo de inferioridad, es solo una actitud, propia del mexicano que consiste en no saber valorar la importancia del individuo, ya que lo importante en México no es cada persona, sino la familia que éste forme. Se ha demostrado, por ejemplo, que mientras los norteamericanos sostienen que pelearían por los derechos del individuo, los mexicanos dicen que pelearían por los derechos de la familia. Así lo que sucede es que Juan o Pedro, como miembros de la familia Rodríguez o González, son importantes, pero no en lo individual (Díaz Guerrero, 1994)

2.7.3.1 Individualismo en los Estados Unidos

Los estadounidenses destacan el concepto de individualismo que define la actitud independiente de una persona con un amplio grado de libertad en su vida y en sus decisiones personales. En la cultura estadounidense, el individualismo puede llevar a que una persona triunfe en lo personal o se esfuerce por autorrealizarse. Esa actitud obedece a razones históricas y religiosas, conocidas como “la ética protestante del trabajo” (Kras, 2000)

2.7.4. Familismo

En México la familia es la base de la sociedad y a un individuo se le conceptualiza más por la familia o los vínculos afectivos que establece con otros, que por sus méritos propios. Es decir, las familias extendidas y los lazos de compadrazgo juegan todavía un papel relevante en las organizaciones mexicanas (Kras, 2000). Por ejemplo, es común encontrar en altos puestos directivos a los hijos o familiares de los accionistas sin importar que carezcan de un título o la capacidad profesional adecuada. El familismo se constituye como una forma de identidad en la organización mexicana, en donde aún conviven elementos de la empresa tradicional con la moderna.

En cambio, en Estados Unidos se valora más al individuo por sus méritos propios, independientemente de su familia o el grupo social al que pertenece. Todo acto se basa en el individualismo. Esto nos lleva a reflexionar que toda cultura se compone de cuatro bases esenciales, que son por ejemplo:

1. Tipo de actividad.- Para el estadounidense la actividad principal es "hacer". Lo que la persona hace, la define. Todo acto se basa en el individualismo. Esto significa que se define la meta, se toma una decisión y se ejecuta el plan. La persona es el agente de su destino. En cambio, para el mexicano la actividad principal es el "ser". La persona se define por lo que es. Cada persona forma parte de un grupo, realiza un papel y se llega a un consenso.
2. El carácter de las relaciones sociales.- Para los estadounidenses se basan en competición y cooperación entre individuos. Para el mexicano se basa en el rango social y en convenios y apoyos mutuos.
3. La realidad del mundo.- Para el estadounidense existe una perspectiva tecnicista. El mundo es inanimado. Todo fenómeno se basa en relaciones de causa y resultados. Al estudiar y averiguar estas relaciones naturales, se puede controlar el ambiente. Para el mexicano el mundo es animado. Hay unidad entre el ser humano y la naturaleza. La naturaleza obra e influye en la vida del hombre: " los azares de la vida", "el destino lo quiso así", "tentar a la suerte", "abandonado a la suerte", "se me olvido", "se me paso" (Rodríguez ,2001).
4. La naturaleza del "yo".- Para el estadounidense: "Yo soy un ser especial, único". Para el mexicano: Soy un eslabón en el ciclo de vida. Soy parte de una herencia de una tradición (Rodríguez, 2001).

2.7.4.1 La familia

La familia es un fenómeno histórico y debe ser considerada como un fenómeno social total. El resultado es que no puede hablarse teóricamente de la familia en general sino únicamente de tipos de familia tan numerosas como las religiones, las clases sociales y los subgrupos existentes en el interior de la sociedad global, dado el hecho de que en muchas sociedades un hombre puede tener varias esposas y muchos hijos, todos los cuales se consideran como miembros de una familia. En otras sociedades, una pareja vive con los familiares de la esposa. La pareja y los hijos se consideran, no como una familia distinta, sino como parte de un grupo mayor (Beattie, 1986).

Ofrecer una definición sobre la familia es una tarea compleja debido a enormes variedades que encontramos y al amplio espectro de culturas existentes en el mundo. La familia es un grupo social de parentesco, en el que el acceso sexual está permitido entre los miembros adultos, en el que la reproducción ocurre legítimamente, el grupo es responsable frente a la sociedad del cuidado y educación de los hijos y es, además, una unidad económica, por lo menos de consumo. A partir de esta definición se derivan las principales funciones de la familia (Conrad Phillip, 1994):

- La regulación del comportamiento sexual.
- La reproducción a fines de crear descendencia
- La socialización de los hijos.
- Los estudios realizados conllevan a distinguir los siguientes tipos de familia:
 - ✓ La familia nuclear: es la unidad familiar básica que se compone de esposo (padre), esposa (madre) e hijos. Estos últimos pueden ser la descendencia biológica de la pareja o miembros adoptados por la familia.
 - ✓ La familia extensa: se compone de más de una unidad nuclear, se extiende más allá de dos generaciones y está basada en los vínculos de sangre de una gran cantidad de personas, incluyendo a los padres, niños, abuelos, tíos, tías, sobrinos, primos y demás.

- ✓ La familia compuesta: descansa en el matrimonio plural. En la poligamia, un hombre y varias esposas, la forma de familia compuesta más frecuente y generalmente la más popular, el hombre desempeña el papel de esposo y padre en varias familias nucleares y las une por tanto en un grupo familiar más amplio (*familia mexicana.com*).

2.7.4.2. La familia como institución

Familia es la institución universal. La única, aparte de la religión formalmente desarrollada en todas las sociedades. Los papeles vinculados a ella influyen a todos los miembros de la sociedad. Todos nacen en una familia y la mayoría crean una propia. En nuestra sociedad solo una pequeña minoría queda sin contraer matrimonio y por tanto sin desempeñar los papeles correspondientes; pero no escapa al de hijo o hija, ni quizá al de hermano o hermana. Los restantes papeles institucionales son más marginales, ya que una persona puede tener el papel mínimo en cualquiera de estos terrenos. Ahora bien: de una u otra forma, las demandas familiares pesan virtualmente sobre todos. La familia es también la más multifuncional de todas las instituciones, aunque en nuestra sociedad muchas de sus actividades tradicionales hayan pasado parcialmente a otras. Todavía quedan sociedades en las que la familia continua ejerciendo las funciones educativas, religiosas protectoras, recreativas y productivas, como en la estadounidense las cumplían no hace mucho tiempo, hasta que la industrialización, urbanización, especialización y secularización crecientes fueron privándola de la mayoría de ellas (Beattie,1986).

Las funciones familiares han sido transferidas a otras instituciones, muchas veces, no porque la familia sea incapaz de cumplir con su deber, sino porque esas otras instituciones proporcionan un medio mucho más eficaz de conseguir los mismos propósitos.

En suma, la familia es la célula básica de la sociedad y la formación que da la familia al individuo es primordial, para el desenvolvimiento del mismo como miembro de una sociedad. Los valores inculcados y aprendidos en la mayoría de las familias de una

región repercuten en el desarrollo de ésta. La manera en que la persona se comporta en la comunidad es el reflejo de los valores aprendidos en la familia.

La toma de decisiones en el hogar es un factor muy importante en la formación del individuo. En Sinaloa, las decisiones de la familia son tomadas, la mayor parte de las veces, por el padre y la madre, pero la tendencia sugiere que es la figura paterna la que toma las decisiones estratégicas y sigue siendo el jefe de familia (Rendón, 1995).

Cuadro IX
Características y diferencias entre la familia tradicional (mexicana) y la familia moderna (estadounidense)

Familia tradicional (Mexicana)	Familia moderna (Estadounidense)
<p>El parentesco es el principio de organización de la sociedad.</p> <p>La familia extendida es la unidad básica de residencia y de las funciones domésticas.</p> <p>El hogar y el trabajo se fusionan; el hogar es el centro de producción.</p> <p>Poca movilidad geográfica y social; los hijos heredan el status y el rol de los padres.</p> <p>Altas tasas de fertilidad y de mortalidad, especialmente durante la infancia.</p> <p>Las obligaciones con los parientes tienen prioridad por encima del logro individual.</p> <p>Se da especial importancia al deber, la tradición, la sumisión del individuo a la autoridad y las necesidades de la familia.</p> <p>Los hijos se consideran como individuos útiles económicos emocionalmente, aunque la subordinación y la dependencia a los padres puede continuar hasta que estos mueran.</p> <p>Confusión de los límites entre el hogar y la comunidad principal; alto grado de sociabilidad comunal.</p>	<p>El parentesco esta separado de las esferas socioeconómicas y política.</p> <p>La familia nuclear es la unidad básica de residencia y de las funciones domésticas.</p> <p>El hogar y el trabajo están separados; el hogar es el centro consumo.</p> <p>Alta movilidad social y geográfica; los hijos logran su propio sus propios roles y posiciones sociales.</p> <p>Tasas de fertilidad bajas y controladas y tasas de mortalidad bajas, especialmente durante la infancia.</p> <p>Las obligaciones con los parientes pierden importancia a favor del logro individual.</p> <p>Los derechos individuales, la igualdad, la realización personal y la búsqueda de la felicidad tienen una marcada importancia.</p> <p>Gran preocupación por el desarrollo de los hijos, la adaptación inmediata y el futuro potencial; después de llegar a la edad adulta, los hijos se separan de la autoridad paterna.</p> <p>Línea bien marcada entre el hogar y el mundo exterior; el hogar se considera como un refugio privado; se da mayor importancia a la privacidad familiar.</p>

Fuente: Elaboración propia, con datos de Mark Hutter (2000)

Además de lo analizado hasta el momento existen otras diferencias culturales, que se llegan a constituir como barreras en los negocios entre ambas naciones.

2.7.5. Propensión a la toma de riesgos

En los otros dos aspectos de propensión a la toma de riesgos, encontramos que se puede ser cauteloso-aventurero. La forma que se adquiere en cada país tiene que ver con las raíces históricas de cada nación. Estados Unidos es un pueblo con alta propensión a la toma de riesgos y aventurero, porque es un pueblo conquistado por sus habitantes que llegaron a América a fundar las 13 colonias, huyendo de la persecución religiosa que azotaba a Europa en ese tiempo. Los llamados padres fundadores tuvieron que luchar contra un medio ambiente adverso y hostil para transformarlo en una de las economías más fuertes del mundo; por eso la idea del selfmen se ha convertido en una de las ideas principales de su ideología (Barba y Solís, 1997).

A su vez, los mexicanos tienen una historia totalmente opuesta. El pueblo azteca fue conquistado y sometido por los españoles, incluso esclavizado. Eso provocó en la población mexicana una especie de sumisión hacia lo extranjero. Desde esa época enfrentamos un paternalismo, que parece cobrar forma en el sistema político mexicano priísta que duro más de setenta años en el poder y en empresas que aún piden al Gobierno establecer una política proteccionista ante la competencia internacional. En algunas organizaciones incluso al jefe se le concede la imagen patriarcal, sobre todo en aquellas organizaciones tradicionales (Kras, 2000).

En el caso del sinaloense, la mayoría de las veces no responde rápida y acertadamente a los cambios que surgen en su entorno, debido, en gran medida, a la falta de decisión para emprender nuevos retos, falta de visión y temor al riesgo. Por lo general, al sinaloense no le gusta enfrentar grandes riesgos y prefiere que otros lo hagan primero y después de que han probado dichos cambios, entonces empiezan a implementarlos en su área de influencia (Rendón, 1995).

2.8. Masculinidad y Feminidad

Son las formas en que cada sociedad y en cada momento histórico, se decide serán las características de carácter, comportamiento, posibilidades y espacios socialmente aceptadas y valoradas por las personas, que nacieron con sexo de hombre (masculinidad) y para las mujeres que nacieron con sexo de mujer feminidad.

La masculinidad y feminidad se aprenden desde que se nace, pero no son atributos naturales determinados por el sexo biológico, sino que son las formas en que se enseña a ser hombre y mujer en cada sociedad (Martha Lamas, 1995). En el caso de esta investigación, retomando las dimensiones de Hofstede, quien al respecto señala:

“Basado en toda la información acerca de las diferencias entre las sociedades relacionadas a esta dimensión, se pueden definir de la siguiente manera: la masculinidad se refiere a las sociedades en que los roles o papeles sociales tradicionalmente se relacionan con el género. Son claramente definidas, por ejemplo, los hombre son supuestamente más asertivos, fuertes y enfocados al éxito material; mientras que las mujeres supuestamente son más modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de vida); la feminidad se refiere a las sociedades en que los roles de género se traslapan, es decir, tanto hombres como mujeres deben ser modestos, tiernos y preocupados por la calidad de vida”

Hofstede (1991) compara las sociedades que se caracterizan por la masculinidad (en las que predomina el éxito profesional) con las que se caracterizan por la feminidad (en las que predomina el valor de la calidad de vida) e identifica algunas consecuencias en la forma de pensar, las cuales se presentan a continuación:

Cuadro X

Sociedades masculinas y sociedades femeninas

Sociedades masculinas	Sociedades femeninas
Los valores predominantes son el éxito material y el progreso	Los valores predominantes son la preservación de la ecología y el cuidado de las personas.
El dinero y las cosas son importantes	Las personas y las relaciones interpersonales cálidas son importantes.
Los hombres deben ser asertivos, ambiciosos y fuertes. Las mujeres deben ser tiernas, fijarse en y preocuparse por las relaciones interpersonales.	Todo mundo debe ser modesto. Es permissible que tanto hombres como mujeres sean tiernos y preocupados por las relaciones interpersonales.

Sociedades masculinas	Sociedades femeninas
El administrador debe ser asertivo y decisivo	El administrador debe usar la intuición y el contexto
Se enfatiza la equidad, competición entre los colegas y el cumplimiento de objetivos (medibles)	Se enfatiza la igualdad, solidaridad y calidad de la vida profesional y el trabajo.
Se usa la confrontación en la resolución de conflictos.	Se usa la negociación y diplomacia en la resolución de conflictos.
Se da prioridad al mantenimiento del desarrollo económico.	Se da prioridad a la preservación del medio ambiente.

Fuente: Hofstede (1991)

A continuación se muestra el denominado índice de Masculinidad (MAS) de Hofstede, tomando en cuenta las normas sociales masculinas y femeninas de cada país.

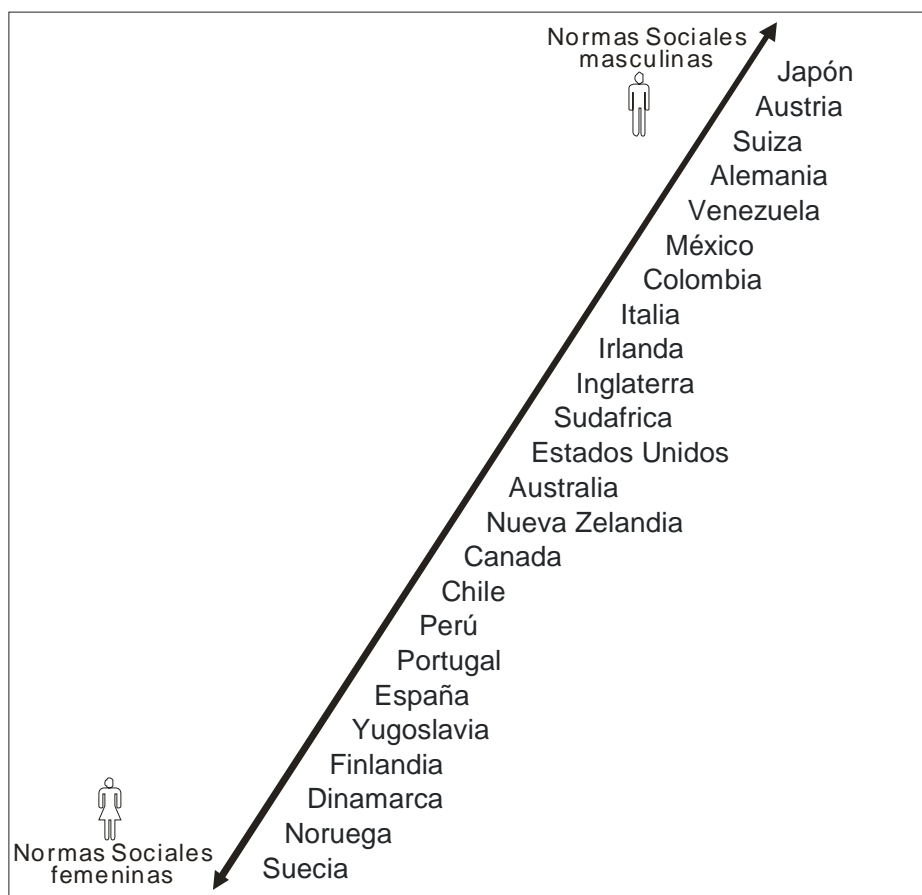


Figura 1. Normas sociales masculinas vs. Femeninas (fuente: Hofstede, 1991)

2.8.1. El Género en México

En México se mantiene un dominio de lo masculino en el ámbito del trabajo y de la sociedad en general, aunque es de reconocer que en los últimos años existe un “empoderamiento femenino”; de acuerdo a los estudios de Martha Lamas (1995) la presencia de la mujer ha aumentado en las actividades económicas, pero eso no se traduce aún en una equidad de género.

Quizás esa situación este íntimamente relacionada con el papel de la familia como transmisora de valores, ya que la familia mexicana se caracteriza por dos aspectos principales: a).- La supremacía indiscutible del padre y, b).- El necesario y absoluto autosacrificio de la madre. Desde tiempos inmemorables, el papel de la madre ha adquirido su adecuada expresión en términos de “abnegación”, que significa la negación absoluta de la satisfacción egoísta (Díaz Guerrero, 1994)

Antes de que nazca un niño, en el seno de la familia mexicana existen ya una serie de expectativas o anticipaciones específicas y la sociedad mexicana tiene una especial orientación por los niños. Durante toda la niñez, el signo de virilidad en el hombre es el valor hasta la temeridad, la agresividad, la brusquedad y “el no rajarse”; en tanto, la niña deberá ser graciosa, coqueta y dedicada a labores domésticas. Ambos deben ser obedientes respecto a la familia (Díaz Guerrero, 1994).

En realidad, para estar en paz con el patrón del valor masculino debe contraponerse en forma constante a lo femenino. Tal vez no sea casualidad que el símbolo religioso más importantes de los mexicanos sea la virgen de Guadalupe. De su conducta parece que han caído en un constante pedir perdón al símbolo que tanto ofenden sí han de ser machos (Díaz Guerrero, 1994)

2.8.2. Diferencias de Género en los México-americanos

Muchos ciudadanos de Estados Unidos permanecen aún identificándose con el grupo étnico de origen y entonces pueden tener diferentes valores y necesidades que el grupo dominante. Por ejemplo los investigadores han empezado ya a notar que los grupos minoritarios pueden tener diferentes valores culturales y bases concernientes a valores y familia (Penley, 1989; Gould de la Vina). Entendiendo todas estas diferencias es importante para todas las organizaciones adecuar y conducir de manera apropiada todos los temas de los empleados, centrados, alrededor de conciliar el trabajo y la familia.

En el artículo *An examination of gender differences in Mexican-American attitudes toward family and career roles*, Mary Gowan (1998), señala que uno de los grupos que ha recibido poca atención en este tema son los hispanos y una omisión especial son los México-americanos, quienes son el grupo de mayor crecimiento en cuanto a la fuerza de trabajo; las proyecciones son que en el Siglo XXI sobrepasarán a los afroamericanos como grupo minoritario con mayor población en Estados Unidos. Por eso la importancia de entender más sobre su comportamiento en el mercado de trabajo.

La autora señala que el propósito de este tipo de estudios es empezar a enfocar más investigaciones sobre los México-americanos en cuanto a carrera y familia, específicamente, los estudios presentan que las diferencias de género entre los México-americanos van más allá a que simplemente la mujer debe ser la encargada de cuidar a los niños. Nosotros estamos enfocándonos sobre este grupo, porque representa el 63 por ciento de la población hispana en Estados Unidos (Fernández, 1991). Esta distinción es importante como estas diferencias se dan en la cultura hispana, basada sobre una nación de sus ancestros (Penley, et al. 1989; Romo y Romo).

Adicionalmente, los investigadores han encontrado que los conceptos básicos de masculinidad y feminidad, son correlacionados con los roles de trabajo y familia, los cuales podrían diferir significados a través de diferentes grupos culturales (Vázquez-Nuttañ, Romero-García & De León, 1987) sugieren que el género en si mismo debería ser

considerado como un constructo dinámico, que varía alrededor de los grupos étnicos; nuestro interés en género son las diferencias en actitudes de los México-americanos en torno a la familia y la carrera.

2.8.3. Actitudes de los mexicanos en el trabajo y la familia

La familia tradicional en México es patriarcal y autoritaria. La familia es muy importante y el padre tiene dominio sobre la familia entera. La mujer, algunas veces, es colocada en el pedestal por el padre, hermano y esposo, pero otras es menos que nada. Los roles de género en la cultura mexicana resultan de un proceso altamente socializado. El rol del hombre es en términos de ser un campeón en todo lo que se hace fuera de casa. La mujer tiene el rol sacrificado de madre y esposa. Trabajar fuera de casa es inaceptable para la mujer. El trabajo fuera reduce la dependencia financiera del hombre, porque con el tiempo ella puede atender sus necesidades. Los roles de género son bien definidos y rígidos en la cultura mexicana (González, 1982), al igual que con la cultura México-americana (Kranau, Green & Valencia-Weber, 1982).

La aculturación de los grupos inmigrantes, debería de aminorar las diferencias entre los grupos, con razones tales como que esos grupos empiezan a asumir valores, actitudes y creencias similares a las del grupo dominante. Sin embargo, los investigadores han notado que los mexicanos, quienes emigran a los Estados Unidos, son más propensos a permanecer con su identidad cultural que otros grupos inmigrantes. Los México-americanos, especialmente aquellos que viven en el sureste tienen algunas experiencias que los presionan a mantener sus valores por algunas razones: 1)- el suroeste fue parte de México, 2).- Los Estados Unidos está geográficamente conectado con México, 3).- Mucha de la inmigración de México-americanos es que ambos, sobre todo tienen actitudes más allá de carrera y familia, bien como diferencias de género en esas actitudes deberían de permanecer a las de nacionalidad mexicana. De hecho, Rueschenberg y Buriel encontraron que en ambos sistemas de familia permanecen estables durante el proceso de aculturación, para familias inmigrantes descendientes de mexicanos. Ellos establecen que las relaciones interfamiliares y las interacciones que aparecen no parecen diferir sustancialmente desde

una generación a otra a pesar del hecho de que el inglés viene a ser el lenguaje principal de esas personas y tienen una participación activa en la sociedad norteamericana.

Nosotros encontramos únicamente tres estudios específicamente conducidos sobre las actitudes de los México-americanos más allá que los roles de género. En un estudio, González (1982) compara las actitudes del hombre y la mujer México-americanos con los angloamericanos (no hispanos) más allá de los estereotipos de género. Sus hallazgos sugieren que las diferencias entre anglo y México-americanos son más cerrados en el rol de macho y sus ideas serán más cercanas a las tradicionales de la familia mexicana.

Otro estudio de los roles de género, que Kranau y otros examinaron la relación entre aculturación y roles tradicionales de género de hispanos. Su estudio, actualmente en disputa con Rueschenberg y Buriles (1989) argumenta que los México-americanos no vienen a ser altamente aculturizados. Este estudio se aplicó a 80 por ciento de mujeres México-americanas. Kranau, Green, Valencia-Weber encontraron que más mujeres aculturadas tenían menos actitudes tradicionales sobre los roles que las mujeres menos aculturadas. Sus hallazgos sugieren que la aculturación no necesariamente necesita ser examinada en estudios de diferencias de género y actitudes relacionadas con el trabajo y la familia.

En un tercer estudio, Amaro, Russo y Jonson (1987) examinaron las predicciones sobre el trabajo y la familia de un grupo de mujeres profesionistas de origen hispano. De hecho el 69.6 por ciento de su muestra fueron México-americanas. Ellos reportaron que las México-americanas reportan más estrés en balancear los roles de familia y trabajo, que las cubano-americanas. Estos hallazgos sugieren que las mujeres México-americanas podrían aún estar luchando en contra de los estereotipos. El mayor rol del macho mexicano es proveer a la familia de sustento (González, 1982), adicionalmente nosotros deberíamos esperar de los hombres que tuvieran una actitud más tradicional en el sentido de que el lugar de la mujer está en la casa y no en el lugar de trabajo.

Esta situación a un nivel organizacional, podría generar conflicto, porque los hombres México-americanos pueden sentir que las mujeres no deberían de estar en el

mercado de trabajo. Este conflicto podría exacerbarse si el México-americano es supervisor. Entonces se dará diferente tratamiento a los hombre de las mujeres; a las mujeres que tienen hijos de aquellas que no los tienen; esto puede generar en que las mujeres con hijos tengan menos oportunidades de avanzar que los otros trabajadores.

2. 8.4. Comunicación Intercultural

La comunicación intercultural se refiere al proceso de la comunicación humana cuando ocurre entre individuos o grupos, que han vivido experiencias culturales diferentes (McEntee, 1998). Ocurre “cuando el productor del mensaje es miembro de una cultura y el receptor es miembro de otra. También puede entenderse como la varianza cultural en la percepción de objetos y eventos sociales (Porter, 1996; citado por Mc Entee, 1998).

Es necesario que un mensaje sea inteligible para ser comprendido. La inteligibilidad requiere que las personas involucradas en el proceso de la comunicación sean capaces de compartir signos y significados semejantes. Para esto, el emisor y el receptor deben de pertenecer al mismo grupo sociocultural, sino es así habrá una alta posibilidad de que se malinterpreten y que se rechacen mutuamente. Esto significa que en este tipo de comunicación es más posible encontrar el ruido semántico, entendido este desde la perspectiva de Richard Porter (1972). En este contexto, el ruido semántico será entendido como la diferencia de significado que puede tener un mensaje para las personas, debido a las diferencias socioculturales o de valores.

Porter (1972, citado por McEntee, 1998) presenta un modelo de varianza cultural, en el cual pretende demostrar que entre las culturas occidentales y orientales hay mayor varianza, que entre, por ejemplo, la cultura francesa y la estadounidense. A su vez, entre la cultura estadounidense y la francesa hay mayor varianza que entre la cultura estadounidense y la canadiense-francés, y así respectivamente.

Sin embargo, el modelo de Porter no responde a todas las situaciones y de acuerdo a Mc Entee (1998) no contempla dos factores que influyen sobre la comunicación

intercultural: 1) la experiencia en la comunicación intercultural y 2) la educación profesional.

De acuerdo al modelo de Porter, la varianza cultural entre mexicanos y estadounidenses es mediana; sin embargo este modelo no responde del todo a la complejidad de la comunicación intercultural, ya que no contempla factores contextuales, ni aspectos de la comunicación no verbal. En el caso de México se observa un gran uso de la expresión verbal de los empleados en los distintos centros de trabajo (McEntee, 1998). Hay una necesidad profunda del mexicano de comunicarse a través de la expresión verbal en el centro laboral, saliendo del trabajo, en los cafés, y en todas partes habla en forma frecuente. Esto viene de la necesidad de su propia estima, de acrecentar su autoestima., de sentirse aceptado y amado, según estudios sobre la Psicología del Mexicano. Es de llamar la atención de que en el español no exista una sola palabra, para referirnos a la estima personal como en el inglés *self esteem* y que tengamos que acuñar eso de la propia estima, que suena muy feo. Para nosotros son muy importantes las evaluaciones que hacen otros de nosotros; por eso es importante el prestigio y la buena reputación (Díaz Guerrero, 1994).

Ahora bien, la satisfacción adecuada de las necesidades de la propia estima provoca sensación de confianza en si mismo, sensación de valor personal, capacidad de sentirse bien. En el caso de los norteamericanos, el máximo temor del desempleo es el temor a perder la propia estima; en cambio, en el mexicano cuando se haya desempleado se acoge al seno familiar. Los mexicanos tienen siempre un valor de inferioridad, según este autor:

"El sentimiento de inferioridad aparece en el niño al darse cuenta de lo insignificante de su fuerza, en comparación con la de sus padres; Al nacer, México se encontró con un mundo civilizado en la misma relación de un niño frente a sus mayores. Se presentaba en la historia, cuando ya imperaba una civilización madura, que solo a medias puede comprender un espíritu infantil. De esa situación desventajosa nace el sentimiento de inferioridad que se grabó con la conquista, el mestizaje, y hasta la magnitud desproporcionada de la naturaleza" (Díaz Guerrero, 1994:63)

2.9 Cultura mexicana, cultura estadounidense y organizaciones

2.9.1 La identidad del mexicano

En el caso de México, el sentimiento de identidad nacional y étnico no surgió a raíz de la expansión territorial estadounidense, sino que había estado en proceso de formación desde siglos atrás. A lo largo de la época colonial y de su primer siglo de vida como nación independiente, había estado gestándose en México una identidad cultural nacional distinta a la europea en términos de raza, religión, idioma, etcétera, que estaba fuertemente arraigada a las antiguas civilizaciones indígenas de Meso-América. El mestizaje de los pueblos indígenas con los colonos españoles y los de otros países, la fusión del catolicismo con elementos de las religiones nativas, el intercambio de costumbres y tradiciones, así como otros muchos tipos de interacción y sincretismo cultural, hicieron de México un país marcadamente diferente de las regiones colonizadas por los europeos en la parte septentrional del continente americano, e incluso de las demás repúblicas latinoamericanas (Turner, 1998)

2.9.2 La tenacidad cultural mexicana

Esta diferencia se debe en gran parte al carácter tenaz de la cultura mexicana, que le ha permitido resistir las incursiones representadas por las influencias culturales externas, particularmente las que puedan ser consideradas por los mexicanos como fuente de contaminación o dilución de su herencia y tradiciones culturales (Rohter, 1990).

En México se formó una identidad cultural nacional distinta de la Europea en términos de raza, religión, idioma, fuertemente arraigada a las antiguas civilizaciones indígenas de Mesoamérica. El mestizaje de los pueblos autóctonos con los colonos españoles y de otros países, la fusión del catolicismo con los elementos de las religiones nativas, el intercambio de costumbres y tradiciones, así como otros tipos de interacción y sincretismo cultural, hicieron de México un país marcadamente distinto de las regiones colonizadas por los europeos en la parte septentrional del continente americano, e incluso de las demás repúblicas latinoamericanas. Como ha comentado la investigadora Margarita

Nolasco en forma resumida: “[...] *la que consideramos como identidad nacional, esto es, la que corresponde a nuestra nación, es la de los mestizos, y que ‘lo mexicano’ es la manifestación de sus hechos y patrones culturales*” (Nolasco, 1987).

La contienda de 1910-1920 ejerció un papel clave en la formación de una cultura e identidad nacional, puesto que el proceso revolucionario en sí mismo, junto con las exigencias impuestas por la guerra, estimuló la migración interna en una escala masiva.

Los mexicanos poseen otras características, como su idioma, la religión y un conjunto de valores y tradiciones que componen la latinidad que los distingue de los estadounidenses y que también actúa en forma de un “escudo” cultural que los protege de las influencias culturales entre México y Estados Unidos son mucho mayores que las existentes entre Québec y Estados Unidos.

De la misma manera en que se liga cada vez más a Estados Unidos a través del comercio y de las inversiones, los nexos culturales también se han vuelto cada vez más significativos. El hecho de que Estados Unidos constituya el socio económico dominante en las relaciones bilaterales entre los dos países hace inevitable que la cultura mexicana esté más influida por la estadounidense, que a la inversa. Las condiciones que favorecen el flujo cultural de una sociedad grande a una más pequeña y colindante son particularmente relevantes al tomar en cuenta que México, un país que se encuentra todavía en vías de desarrollo, colinda con la nación más próspera y potente del mundo (González, 1981).

La tecnología electrónica durante las décadas recientes ha acentuado particularmente el grado de penetración cultural estadounidense en México, pues éste cuenta con sólo una fracción de los recursos que tiene Estados Unidos para invertir en este ramo (Bustamante, 1998).

El gusto por el *American way of life* --los hábitos y costumbres estadounidenses en la comida, la ropa, el baile, la lectura, la moral sexual, los gustos musicales, el cine, la televisión, etc.-- se incrementó de manera acelerada durante el periodo subsecuente a la

segunda guerra mundial, cuando México se transformó de una sociedad agrícola y rural en una cada vez más industrializada y urbana (Iturriaga, 1987).

La influencia cultural estadounidense no se limita a la zona fronteriza del norte de México; también está presente en muchas otras regiones del país, particularmente en el norte de México y en Sinaloa. La mezcla de elementos de la cultura mexicana con valores estadounidenses. Los nuevos propietarios o copropietarios estadounidenses de empresas mexicanas utilizan las mismas técnicas para sus campañas publicitarias que en Estados Unidos. A veces, incluso, estas empresas utilizan las mismas agencias publicitarias en ambos países. Sin embargo, las diferencias sustanciales en el mexicano de la frontera norte hacia su vecino estadounidense se mantienen. Así lo define el sociólogo Jorge A. Bustamante (1987):

*“La otredad de lo estadounidense ayuda en la frontera norte a definir lo mexicano. Paradójicamente, la vecindad con el extranjero le da al fronterizo una ventaja en su identidad étnica, frente a los mexicanos del interior del país donde no es tan inmediata y cotidiana esa experiencia de otredad”.**

Algunos de esos estudios indican que no sólo existe entre los norteros mayor aceptación de los valores tradicionales de la cultura mexicana que entre los mexicanos en general, sino que también se sienten más patriotas respecto a su significado. Muestran, en particular, que las influencias lingüísticas no tienen una relación directa con el sentimiento de identidad nacional, en el sentido de educirlo a grupos de personas de determinadas áreas o pertenecientes a ciertos sectores de la sociedad.

Por ejemplo, la Encuesta sobre el Uso del Idioma Español e Identidad Nacional, que realizó un equipo de investigadores de El Colegio de la Frontera Norte en julio de 1982, mostró que de las siete ciudades encuestadas --Tijuana, Ciudad Juárez, Matamoros, Acapulco, Uruapan, Zacatecas y México,-- los sentimientos de identidad nacional son más acendrados entre los residentes de Ciudad Juárez y Matamoros, donde las influencias lingüísticas extranjeras son más fuertes, que en la capital del país. Aunque el estudio reveló

*La otredad se refiere a la identidad del estadounidense en contraste con lo mexicano. Es decir, como surge el sentimiento de identidad a partir de ver las diferencias que se tienen con el otro.

que se encuentra un mayor uso de anglicismos en Ciudad Juárez y Acapulco, la población de esas ciudades muestra un alto nivel de identidad nacional (Bustamante, 1982).

Según otra encuesta que de esta misma institución, titulada “Tensiones Sociales I”, que se llevó a cabo a finales de 1983 entre la población joven de Tijuana, Ciudad Juárez, Matamoros y México, existe una mayor retención de los valores de las tradiciones culturales entre los miembros de este grupo que habita las ciudades fronterizas, que entre los del Distrito Federal. Al unir el resultado de este estudio con el que se mencionó respecto al español y la identidad nacional, se puede aseverar que existe una mayor retención de los valores de las tradiciones culturales mexicanas en la frontera norte que en la ciudad de México (Bustamante, 1982).

Esta correlación coincide con las opiniones de varios científicos sociales, por ejemplo, Rodolfo Stavenhagen, Guillermo Bonfil Batalla y Leonel Durán, respecto a que la situación hegemónica de las clases altas o acaudaladas fomenta su identificación con los valores característicos del sistema capitalista, mientras que la condición de opresión y subordinación de las clases bajas propicia la supervivencia de elementos tradicionales de la cultura popular.

Al dejar fuera de consideración a los obreros indocumentados que cruzan a Estados Unidos por necesidades de empleo, son los miembros de estratos sociales inferiores de la región fronteriza los que sienten más el orgullo de lo nacional y de su mexicanidad, mientras que una proporción mucho mayor de personas pertenecientes a los grupos económicamente más poderosos quieren pasar al otro lado en busca de educación, servicios, bienes, etc. Incluso, si fuera posible, a éstos les gustaría residir en Estados Unidos de manera permanente. En términos culturales, es esta clase de personas la que, al intentar acercarse más a su patrón ideal, es decir, el estadounidense, se aleja de su identidad nacional. También representan a los mexicanos que se sienten más a gusto --aún cuando no sea totalmente así-- ante la posibilidad de vivir en un ambiente cultural estadounidense (Price, 1988).

La encuesta “Tensiones Sociales I” sostiene esta aseveración, al revelar que los jóvenes de la denominada clase baja de todos los grupos encuestados prefieren la televisión nacional. En cuanto a los niveles de escolaridad, la Encuesta sobre el Uso de Idioma Español e Identidad Nacional indicó la existencia de una relación inversa entre escolaridad e identidad nacional. Entre las personas encuestadas que contaban con mayores niveles de estudios, se observó una correspondiente disminución de su sentido de identidad con la patria (Bustamante, 1988).

La Encuesta Socioeconómica Anual de la Frontera, llevada a cabo en 1987, que abarcó las ciudades de Tijuana, Ciudad Juárez, Nuevo Laredo y San Luis Potosí, mostró que es probable que el sexo también constituya una variable particularmente significativa en términos de la retención o abandono de los elementos característicos de la cultura nacional. Las marcadas diferencias en la adjudicación de papeles y conductas a los grupos de cada sexo dentro de la cultura mexicana crea una condición en la cual las mujeres se identifican más con la cultura nacional que los hombres de su mismo estrato socioeconómico. En todas las poblaciones encuestadas (el estudio de 1987 se amplió para incluir a San Luis Potosí), los hombres mostraban actitudes significativamente más proclives que las mujeres hacia Estados Unidos y el sistema capitalista. Esta tendencia hacia la hibridación o mezcla de culturas no implica la adulteración o sustitución de una cultura por otra. Tampoco significa la desaparición de las diferencias nacionales ni la necesidad de defender la soberanía contra actos de agresión.

2.9.3 La cultura de los México-americanos

Los flujos culturales entre Estados Unidos y México no han sido unívocos. La migración de miles de mexicanos a Estados Unidos a partir de la década del siglo XIX sirvió para fortalecer y revitalizar las comunidades mexicanas que habían entrado a una fase de decadencia y marginación después de la guerra de 1846 y 1848 y de la adquisición de los territorios de California y Nuevo México por parte de Estados Unidos (Zinn, 1997)

Los orígenes del grupo cultural mexicano hacia el norte se remontan al periodo de exploración y colonización española en la región que hoy corresponde al sur y oeste de Estados Unidos. Los colonizadores españoles de la denominada Septentrión de la Nueva España dejaron un legado cultural rico y variado que ha perdurado en la región hasta la fecha.

Hacia mediados de 1870, aproximadamente, los patrones de vida anglosajones estaban firmemente establecidos y en una posición dominante en California y los demás estados del suroeste. La cultura hispano mexicana, por su parte, había sido relegada a una especie de subnivel, correspondiente a la posición que la población México-americana ocupaba dentro de la sociedad estadounidense en general (Lawrence, 2001).

Al contrario de las expectativas de la comunidad anglo estadounidense de que esta es minoría, junto con su cultura, posiblemente desaparecieran, éstas se fortalecieron durante el periodo de 1880 hasta la fecha, como consecuencia de las olas sucesivas de inmigrantes mexicanos antes mencionadas. Por un lado, este gran aumento de la población México-americanas aceleró el proceso de la formación de barrios o vecindarios compuestos por miembros de este grupo que estaban segregados socialmente y en términos de residencia; al mismo tiempo, sin embargo, también funcionó para revitalizar el sentido de orgullo por sus raíces étnicas y culturales. La mayoría de los mexicanos raramente interactuaban con los anglos y pasaban poco tiempo, cuando no estaban trabajando, fuera de los confines de sus barrios. Por lo tanto, se estrecharon los lazos familiares y sociales durante un periodo en que la pobreza y las migraciones de los trabajadores por temporadas debían debilitar tales relaciones (Gutiérrez, 1999).

El gran aumento en la inmigración de los mexicanos a Estados Unidos a partir de la época revolucionaria de 1910-1920 estimuló este proceso de sectorización por barrios, con la diferencia de que, si bien la población de origen mexicano continuó estando concentrada en las áreas históricas tradicionales de la región del suroeste, nuevos barrios fueron establecidos dentro de las zonas centrales de las ciudades, cerca de sus lugares de trabajo. Al mismo tiempo, al igual que en el caso de las olas de inmigración mexicana de

las épocas anteriores, los nuevos flujos de inmigrantes fortalecieron el sentido de identidad cultural de los México-americanos (Cooke, 1958).

Las personas que argumentaban a favor de la asimilación querían que los mexicanos dejaran a un lado lo que los distinguía culturalmente como grupo y adoptaran valores y costumbres estadounidenses. Estos programas de americanización por lo general fracasaron, pues no ofrecían soluciones a los problemas económicos y sociales que enfrentaban los México-americanos (Camarillo, 1984).

La historia de los mexicanos en Estados Unidos entró en una nueva época con el movimiento chicano que se inició a principios de los sesenta. Aunque el número de personas de origen mexicano se había incrementado constantemente desde principios del siglo, hubo un ritmo de crecimiento muy acelerado después de la Segunda Guerra Mundial. Hacia 1960, alrededor de cinco millones de personas de origen mexicano residían en Estados Unidos. Ese factor hizo conscientes a los miembros de este grupo étnico del poder potencial que podían ejercer en la política estatal y nacional (Díaz de Cossío, 1997).

Dentro de este ambiente de cambio y tensión social, los activistas políticos México-estadounidenses intensificaron sus esfuerzos para organizarse. Aunque grupos como la *Community Service Organization* (Organización de Servicios para la Comunidad) y el *Congress of Spanish Speaking People* (Congreso de los Pueblos Hispanohablantes) habían abogado durante mucho tiempo por alguna forma de acción política concertada, no fue sino hasta la creación de la *Mexican American Political Association* (Asociación Política México-americana) en 1960 que los México-americanos iniciaron una campaña para influir en la política de los dos partidos mayoritarios, especialmente el de los demócratas. Aunque sus logros fueron limitados, elevaron la conciencia política de este grupo en California y entrenaron a un núcleo de jóvenes trabajadores políticos profesionales (Acuña, 1990).

Los fuertes flujos de capital e inmigrantes al suroeste de Estados Unidos de otras regiones del país durante las últimas décadas han aumentado las oportunidades económicas para los México-americanos, aunque la recesión de los años recientes ha retardado este

proceso. El aumento de la prosperidad relativa de este grupo ha estado acompañado por una aceleración de su integración a la cultura dominante, así como por un incremento relativo de su poder político. A pesar de estas tendencias, todavía existen diferencias marcadas entre las categorías y tipos de empleo entre sus miembros y los de otros grupos étnicos; así mismo, experimentan menos movilidad ocupacional e índices más altos de desempleo. Aun se ha percibido que la ampliación de las oportunidades para los México-americanos alcancen mejores niveles en la educación podría ser una de las claves fundamentales para su ascenso social y económico, esta posibilidad todavía no ha sido reconocida como un derecho de todos los grupos étnicos nacionales (Camarilla, 1998).

A diferencia de grupos de procedencias nacionales y étnicas, los inmigrantes de origen mexicano se muestran más resistentes a ser asimilados al *melting pot* estadounidense. En muchos casos, han intentado conservar cierta hegemonía como comunidad o grupo étnico al mantener un vínculo con México, no sólo en términos de lazos de parentesco y amistad, sino también a través de un profundo orgullo en su identidad histórica y raíces culturales (Castañeda, 1992). Si continúan los índices actuales de crecimiento, que hoy son mayores que los de otras minorías, llegará un momento, más o menos hacia mediados del siglo XXI, en que los México-americanos se convertirán en el grupo étnico más grande del suroeste de Estados Unidos y uno de los principales de la nación en general. Esto, sin duda, tendrá repercusiones muy profundas en los tradicionales patrones culturales estadounidenses.

La globalización económica también tiene el efecto de que el Estado-nación se vuelva progresivamente más poroso, desde adentro al igual que desde afuera. Aun cuando el TLCAN tiene el efecto de volver más permeables en muchos sentidos las fronteras de Norteamérica, los flujos transfronterizos, incluso en las influencias culturales, no resultarían en la uniformidad social o cultural de sus distintas regiones. En general, los asuntos de tipo político y económico tienden a la centralización y la jerarquía, mientras que los de carácter cultural tienden a la descentralización.

En Estados Unidos ya existen ciertas tendencias nuevas. Se están modificando el concepto del crisol de razas o *melting pot* paulatinamente, es decir, gana terreno la noción de que los varios elementos en la sociedad estadounidense puedan contribuir más con ella, al retener algo de sus características culturales originales. En otras palabras, se asemeja cada vez más al caso de Canadá, en el cual se reconocía desde un principio la existencia de dos culturas principales, y que, bajo la influencia de una inmigración variada y constante ha conducido a la idea de que nadie puede decir que es un canadiense 100 % y, por lo tanto, a producido una actitud más relajada y tolerante respecto a lo que puede ser lo ideal en un *melting pot* nacional. En Estados Unidos, esta tendencia se debe hasta cierto punto a los derechos demográficos y al hecho de que la minorías del país rápidamente se están convirtiendo en mayoría, con fuertes repercusiones para el control del poder político, y que inevitablemente tendrán también un fuerte impacto sobre la sociedad y la cultura en Estados Unidos. En parte se debe también a la decadencia en general de Estados Unidos en el mundo entero. Es posible --aunque a los canadienses les duela escucharlo expresado en esta manera-- que el estilo de vida estadounidense se esté “*canadianizando*”. En Canadá, entre tanto, desde el punto de vista continental, se ha estado formando una especie de contracultura norteamericana que va contra de Estados Unidos (Lawrence, 1997).

En términos de núcleos culturales, es probable que México cuente con más posibilidades de “sobrevivir” cualquier “pérdida” de su identidad nacional, pues, como se señaló, está fuertemente arraigada a las antiguas civilizaciones indígenas de Mesoamérica. Esto implica no simplemente la conservación de lo que es viejo, sino cultivar o fomentar un estilo de vida que desarrolla un sentido de equilibrio entre el presente y el pasado.

2.10. La Cultura Organizacional en México

La cultura mexicana es un aspecto que ha sido analizado por diversos autores, pero para fines de esta investigación retomaremos sólo aquellos que nos permitan dar una visión general sobre el mexicano y cómo esos elementos inciden o quizás puedan influir en su comportamiento organizacional.

En esa línea resalta el trabajo de Gina Zabłudovsky (1993) sobre las características patrimonialistas de nuestra sociedad, de la cual retomaremos algunos conceptos para aproximarnos al perfil de los dirigentes organizacionales. La conceptualización de la dominación patrimonial se construye en oposición a la feudal y desde la burocracia. El patrimonialismo se caracteriza por una amplia esfera de arbitrariedad y la consecuente inestabilidad. En esta forma de dominación, los dirigentes otorgan derechos a los dirigidos a cambio de servicios militares y administrativos en una especie de extensión de autoridad patriarcal. Las relaciones de subordinación en el Estado Patrimonial se sustentan en piedad, a través de la cual se asegura la disciplina incondicional, que es la obligación de estatus más importante de la burocracia.

La legitimidad del patrimonialismo se mantiene por la tradición y la capacidad de los grupos dirigentes, para presentarse como portadores de una ética caritativa, que se desarrolla a partir de una política de bienestar del Estado. La leyenda burocrática patrimonial común del estado de bienestar es el sello de la caridad real (Zabłudovsky, 1993: 26-27 ; citado por Barba 2001).

En un país como México podríamos considerar como un Estado patrimonialista, en el cual los obreros, campesinos, sindicatos, asociaciones y algunos profesionistas ven al Estado como quien debe de resolver toda la problemática, de tal manera que se da una relación jerárquica vertical y en la mayor parte de la problemática se demanda la intervención del poder ejecutivo para resolver la problemática.

Sin embargo, después de las elecciones del 2 de julio del 2000 --en las cuales triunfó la oposición y Vicente Fox se convirtió en el presidente de los mexicanos--, se observan nuevos patrones de conducta, es decir, existe un mayor equilibrio entre los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, pero es muy prematuro hacer una evaluación real y anclarse a la idea de que estamos ante un nuevo patrimonialismo. Al respecto, la investigadora Zabłudovsky sostiene:

“La regresión a una nueva forma de neopatrimonialismo sólo podrá evitarse mediante la defensa de formalismo legal frente a las demandas morales, utilitarias y tecnológicas con la consecuente transformación de las relaciones entre ética, legalidad y política” (Zabludovsky, 1993: 178; citada por Barba, 2001: 111).

A su vez, Eva Kras (2000) realiza un estudio sobre los valores culturales de las pequeñas y medianas empresas y de los gerentes en México. Descubre que uno de los problemas principales de la administración en el país es el excesivo conservadurismo de las estructuras organizacionales, que se refleja en el ejercicio de una administración tradicional y una resistencia al cambio. La autora realiza un análisis comparativo entre la administración tradicional y la moderna en México, pero cae en una serie de estereotipos y generalizaciones, que nos llevan a afirmar que esa investigación no representa grandes aportes académicos, pero vale la pena conocerla en términos de un análisis comparativo entre México y Estados Unidos.

Otro trabajo de investigación entre las dos culturas, es el que da forma mediante el libro “El mundo Subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos” de Díaz Guerrero Rogelio y Lorand B. Szalay (1993). Estos autores destacan que los mexicanos y los estadounidenses enfrentan grandes diferencias en ámbitos, tales como: familia y personalidad, amistad, comprensión, comunidad, sociedad, amor, sexo, religión, moral, educación, crianza, economía, dinero, trabajo, logros, gobierno, política, entre otros.

Esa investigación es un estudio comparativo de muestras de mexicanos y estadounidenses, el cual contribuye en forma importante al análisis simbólico de la cultura al proporcionar elementos para reflexionar sobre el diferente significado que atribuyen mexicanos y estadounidenses a términos como trabajo, empleo, responsabilidad, confianza, ética, familia, etc. Estos valores con frecuencia afectan el estilo gerencial en México y Estados Unidos, así como en todo el mundo porque los individuos son sensibles a las variaciones culturales, a cuya situación no permanecen al margen las organizaciones.

Los autores Massie y Lutyens (2000) resumen el problema fundamental de la gerencia transcultural cuando manifiestan que las técnicas administrativas norteamericanas se han difundido en parte, porque son las que usan las compañías estadounidenses en todo

el mundo, y en parte porque Estados Unidos se convirtió en líder en esta disciplina, debido a que las universidades anglosajonas fueron las primeras en reconocer su importancia. No obstante, surgieron dificultades, y el modelo no es posible transplantarlo ciento por ciento.

Según estos autores: *“El problema se parece mucho al de los trasplantes de órganos en la medicina, un órgano sano puede funcionar perfectamente en su ambiente natural (el cuerpo del donador), pero en el cuerpo del recipiente puede ser rechazado o incapaz de funcionar correctamente”* (Massie y Lutyens, p. 7)

En su libro *Managing Cultural Differences*, Harris y Moran (1994) hacen hincapié en que la gente *“debe tener presente que sus conocimientos y sus percepciones tienen validez solamente para ellos y no para el resto del mundo”* (Harris y Moran, p. 53). Respecto a las diferencias culturales de la Sociedad estadounidense es importante reflexionar que una de sus limitaciones es que rara vez entiende que existen diferencias culturales en el mundo y que hay formas de pensamiento distintas a la del *management* occidental.

Uno de los problemas fundamentales de la sociedad anglosajona (EEUU) es que difícilmente entiende que existe una diversidad cultural en el mundo, cuya situación les impide entender la complejidad en que se encuentran inmersos (Barba y Solís, 1999). Se analizan a continuación algunos aspectos distintivos entre la cultura norteamericana y otras culturas a partir de tres elementos: libre albedrío, individualismo y bajo contexto (Avdan y Alver, 1991).

Los norteamericanos se ven asimismos como personas capaces de controlar sus propias circunstancias, y en mayor grado, su propio medio ambiente. En realidad ellos se autoperciben como individuos infinitamente capaces de transformarse por su propia cuenta. En contraste con otras culturas que ven la causalidad determinada por factores, como Dios, la suerte, gobierno, clase social, historia, etc.

Quizás, debido a que los norteamericanos no han tenido que contender por cambios sustanciales o rupturas radicales con su sistema legal es posible que ellos generalmente tengan una sólida creencia en el cumplimiento de contratos. Igualmente, es posible que por

la dinámica política de ese país puedan predecir una estabilidad ambiental (Barba y Solís, 1999). El énfasis norteamericano en el libre albedrío y su creencia correlativa a que la gente puede controlar y dominar su medio ambiente (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961) influye profundamente en el punto de vista sobre el diseño y el cambio organizacional (Galbraith, 1973; & Snow, 1978).

Respecto al individualismo, Hofstede (1980) investiga los rangos de los valores culturales dominantes entre Estados Unidos y otros 100 países y descubre que el primero conserva el mayor rango en lo que se refiere al individualismo. En parte la orientación individualista explica porqué las empresas de los Estados Unidos realizan un mayor esfuerzo en la búsqueda de ejecutivos y tienen, además, uno de los más altos niveles de movilidad *managerial*. En cuanto al individualismo estadounidense también se explica por ello las teorías de liderazgo que ha generado el *management* anglosajón.

Por último, en las culturas con un alto contexto, la situación y el comportamiento no verbal son cruciales para el entendimiento de la comunicación. Por el contrario, en las culturas con un bajo contexto, una gran porción de significados en la comunicación dada proviene de la palabra oral. En las culturas de bajo contexto las palabras literales elegidas transmiten mucho de su significado. La relativa orientación de bajo contexto cultural en Estados Unidos, se hace evidente en el énfasis de los norteamericanos sobre los documentos legales escritos, puesto que otras culturas ponen más confianza y fe en los acuerdos personales cara a cara (McEntee, 1998).

2.11 Teoría Institucionalista y Toma de decisiones

Para realizar este trabajo de investigación nos inscribiremos en la línea del neoinstitucionalismo, en cuya corriente participan grandes pensadores como Powell, DiMaggio, Scott, Mayer, March y Olsen. En primer término aclararemos que el nuevo institucionalismo es un enfoque teórico que ha aparecido en las ciencias sociales anglosajonas durante los últimos 15 años como una reacción en contra del éxito del enfoque racional.

Típicamente, los modelos de racionales prestan poca atención al contexto donde se desenvuelven los agentes. En estos modelos, la interacción entre agentes está libre de toda fricción; por lo cual es suficiente con conocer las preferencias de los individuos y asumir las premisas del modelo racional para deducir su comportamiento (Vergara, 1993). Por lo contrario, el llamado neoinstitucionalismo argumenta que los contextos institucionales -- políticos, sociales y económicos-- dentro de los que actúan los individuos influyen de manera importante para su comportamiento.

Para el nuevo institucionalismo, las organizaciones desarrollan características institucionales que las diferencian unas de otras, y estas características son el factor más importante por considerar para entender el comportamiento de los actores organizacionales. En consecuencia, el objetivo de este movimiento es analizar los procesos por los cuales las instituciones desarrollan sus características particulares, y describir la forma en que estas características influyen en el comportamiento de los miembros de la institución.

Otro aspecto relevante, que analiza este modelo es lo referente a la toma de decisiones, lo cual es fundamental de analizar en este trabajo, dado que se revisará cómo toman las decisiones los administradores del grupo de Sinaloa y los del grupo de Arizona, a fin de establecer si actúan en forma similar o distinta, así como las causas que generan actuar en uno u otro sentido.

March y Olsen (1982) se orientan en sus trabajos a cuestionar el concepto de racionalidad como único modo de comportamiento en las organizaciones y en este cuestionamiento ellos incluyen el factor temporal en un nuevo modelo en la toma de decisiones (Cohen, March y Olsen, 1982). Su trabajo también se centra en criticar la relevancia del concepto de preferencia para el estudio de las decisiones organizacionales (March, 1978-1988).

Antes, durante los años cincuenta la teoría de las organizaciones registra cambios importantes. Herbert Simon cuestiona seriamente el paradigma racional que hasta ese

momento parecía dominar la escena de la administración (Simon 1955, 1957, 1976). El autor argumenta que los seres humanos no optimizan en sus decisiones organizacionales, debido a dos razones: su capacidad cognitiva es limitada; por lo que no son capaces de captar toda la información adecuada al problema que enfrentan y segundo, las decisiones organizacionales normalmente se toman bajo severas restricciones de tiempo y presupuesto, lo que hace casi imposible optimizar. Los trabajos de Simon concluyen que el modelo de la toma de decisiones que tiene como objetivo la optimización de los recursos organizacionales es utópico (irreal).

El autor propone un nuevo modelo para explicar la toma de decisiones, llamado “*modelo de racionalidad limitada*”. Este modelo se basa en la idea de que los tomadores de decisiones no tratan de optimizar los recursos organizacionales al tomar una decisión, sino de encontrar un curso de acción que les proporcione resultados aceptables. A esta forma de tratar la toma de decisiones Simon la llama “satisfacer”.

Este modelo no implica un nuevo paradigma frente al modelo racional clásico, pero sí introduce nuevos elementos, tales como el reconocimiento de que las organizaciones operan con escasos recursos en la toma de decisiones; es decir, que el tiempo, la información y la capacidad para procesarla son limitados. Este reconocimiento permite al nuevo modelo ser más real y poder ser utilizado por los tomadores de decisiones.

A principios de los años setenta, Cohen, March y Olsen proponen un modelo alternativo al de racionalidad limitada, para describir el proceso de toma de decisiones en las organizaciones. A ese modelo se le denomina “botes de basura” (*garbage can model*) e incluye el elemento temporal en el análisis de la toma de decisiones. En este modelo, la coincidencia temporal de problemas y soluciones en las instancias decisorias de la organización es el factor más importante para explicar la toma de decisiones. Las soluciones no son diseñadas para resolver un problema en particular; por lo contrario toda organización tiene permanentemente disponible un abanico de soluciones posibles que botan en sus instancias decisorias. Esto significa que cuando un problema aparece en la agenda de la organización le es asignada una solución ya existente. La pertinencia de la

solución al problema es un asunto prácticamente fortuito; de esa manera algunos asuntos son resueltos por completo y otros sólo parcialmente y otros más no resueltos; por lo que eventualmente regresan a la agenda en espera de la solución adecuada. Desde este enfoque, las organizaciones son anarquías organizadas, que se caracterizan por sus preferencias problemáticas, una tecnología difusa y una participación fluida.

De acuerdo con Antonio Barba (2001) estas organizaciones pueden ser vistas como formas sociales que buscan decisiones para resolver problemas; como formas que buscan resultados y sentimientos, y rastrean situaciones de decisión en las cuales pueden ser ventiladas; también pueden ser consideradas como formas que buscan soluciones que pueden ser una respuesta para los retos organizacionales; y también como formas sociales que buscan decisiones para el trabajo.

Tomando en consideración el principio de Luhman (1997) en el sentido de que los sistemas organizacionales son sistemas sociales constituidos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre sí, es posible identificar cuatro elementos básicos que afectan a las organizaciones, vistas como estructura de decisiones: 1.- Los problemas están vinculados con la gente dentro y fuera de la organización; 2.- Las soluciones son consideradas como un producto cualquiera; 3.- Los participantes van y vienen dentro de las distintas situaciones de decisión y 4.- Selección de oportunidades.

En este caso es posible aplicar la metáfora del cesto de basura (*garbage can model*), dado que en él los participantes arrojan problemas y soluciones, pero en función de la cantidad de cestos, de la mezcla de problemas de cada cesto y del tiempo, los participantes seleccionan un cesto o lo cambian por otro (Luhman, 1997). En suma, el modelo del cesto de basura puede ser especificado en términos de cuatro corrientes y un conjunto de supuestos de procesamiento. Cohen, March y Olsen consideran cuatro variables básicas, cada una está en función del tiempo: agrupamiento de selecciones, agrupamiento de problemas; una tasa del flujo de soluciones y una corriente de energía.

2.11.1. Ambigüedad en las preferencias

Posteriormente, March y Olsen intensificaron su crítica al concepto de racionalidad y consideraron que éste deforma la comprensión de los procesos de toma de decisiones en las organizaciones (March, 1978; March y Olsen, 1975). Ellos argumentan que el concepto de preferencia no es compatible con la evidencia sobre el comportamiento organizacional. Según, la teoría de las decisiones las preferencias son estables, consistentes, precisas y exógenas al proceso de decisión (Ordeshook, 1986). No obstante, March y sus seguidores argumentan que los estudios empíricos de toma de decisiones demuestran un panorama distinto: las preferencias cambian a menudo, son ambiguas y en algunas ocasiones los agentes pueden, incluso, tener preferencias inconsistentes. Además, argumentan, las preferencias no son exógenas al proceso de tomar una decisión: en ocasiones los agentes no tienen claro lo que quieren y durante el proceso mismo de la toma de decisiones aclaran y establecen sus preferencias (March, 1978). La conclusión de los estudios organizacionales de March y Olsen es que la ambigüedad desempeña un papel mucho más importante en el funcionamiento de las organizaciones, del que se reconoce tradicionalmente. Sin embargo, este modelo plantea más dudas que las que responde en cuanto a la toma de decisiones.

Esta interrogante es aparentemente resuelta en el libro “El Redescubrimiento de las Instituciones” por parte de March y Olsen. Los autores enfatizan que el nuevo institucionalismo es una teoría que explica en forma convincente la estabilidad en los procesos sociales. Esta explicación se da con base a dos ideas: Primero, las organizaciones sólo cambian en forma incremental, es decir, poco a poco sobre plazos de tiempo relativamente largos; segundos, las normas y reglas institucionales influyen de manera determinante sobre el comportamiento individual. De este modo, los individuos al actuar en contextos institucionales observan un comportamiento relativamente estable, aun en circunstancias en las que un análisis de orientación racionalista sugeriría cambios cíclicos en la conducta. En suma, las tres versiones del nuevo institucionalismo, que nos ocupan -- económico, político y sociológico-- identifican la relación entre institución y ambiente como origen de todo cambio institucional.

En cuanto al nuevo institucionalismo sociológico, el comportamiento de los miembros de una institución se explica con base en los procesos de adquisición de conocimiento de la organización e individuos. Desde esta perspectiva, las reglas y tradiciones institucionales son resultado de un proceso de adquisición de conocimiento de organizaciones e individuos. Desde esta perspectiva, las reglas y tradiciones institucionales son resultado de un proceso de construcción de la realidad” (Berger y Luckman, 1967). Esto implica que son un fenómeno cultural y constituyen el marco de referencia a partir del cual los individuos se explican el mundo que los rodea (Meyer y Rowan, 1977).

Es necesario puntualizar que aunque el nuevo institucionalismo sociológico concibe el cambio institucional como un resultado de la interacción entre la institución y el medio ambiente, para esta corriente el cambio es un proceso evolutivo muy pausado, ya que asume un medio ambiente que se transforma con lentitud. El cambio institucional es entonces, una lenta evolución de las tradiciones y valores institucionales que nadie puede predecir, ni controlar (Scott y Meyer, 1983; Scott, 1994). Por ejemplo, Scott describe a la sociedad dividida en campos organizacionales, cada uno de los cuales corresponden a una industria o una rama de actividad y desarrolla instituciones específicas. Es discutible cómo se crean y se institucionalizan las prácticas de cada campo, pero una vez que el campo está consolidado las organizaciones que se incorporan a él se adaptan con precisión a las instituciones.

De esta manera, cada campo organizacional tiene una forma particular de hacer las cosas, y de interpretar el mundo, dentro de los distintos campos las prácticas institucionales cambian lentamente por medio de un proceso evolutivo que está más allá del control de cualquiera de las organizaciones del campo. En tanto, Powell propone que, dado un conjunto de organizaciones, existe una tendencia a uniformarse bajo un arreglo institucionalista específico. A este proceso le llama “isomorfismo” (Powell, 1991).

Respecto a la toma de decisiones también las analizaremos desde el enfoque de centralización y descentralización, ya que millones de individuos a diario tienen que tomar decisiones de acuerdo a sus circunstancias y su estilo de administrar, así como las

características particulares de la organización que estén dirigiendo. Millones de individuos y grupos de empleados están tomando las decisiones claves que afectan su trabajo. Desarrollan presupuestos, programan cargas de trabajo contratan inventarios, resuelven problemas de calidad y enfrentan actividades similares que hasta hace muy poco eran contempladas como exclusivas dentro de las funciones de un gerente.

De acuerdo con Stephen Robbins (1998), el creciente empleo de la delegación de autoridad es impulsado por dos fuerzas. En primer lugar está la necesidad de decisiones rápidas por parte de personas que más saben acerca del problema. Eso requiere mover el poder de la toma de decisiones a lugares más bajos. En segundo lugar, está la realidad de que la disminución del tamaño de las organizaciones a fines de la década de los ochenta y los primeros años de la de los noventa, dejó a muchos gerentes con intervalos de control mucho más grandes que los que tenían antes. Ante esa situación, tuvieron que aprender a delegar, pero eso no significa que cualquier miembro de la organización podrá tomar las decisiones, sino que tendrán que ser los más capacitados y conocedores de la organización.

En cuanto a descentralización de autoridad es relevante señalar que en una organización la autoridad es sencillamente la discrecionalidad conferida a los individuos que aplican su propio juicio a la toma de decisiones y el giro de instrucciones. La descentralización es en cambio, la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Este es un aspecto fundamental de la delegación: en la medida que no se delega autoridad se centraliza.

En las organizaciones no puede existir centralización absoluta en la autoridad de una sola persona, porque implicaría, que la inexistencia de administradores subordinados, pero tampoco puede existir descentralización total, ya que se perdería el control en la toma de decisiones claves para la sobrevivencia y desarrollo de la organización.

En torno a las decisiones es relevante mencionar que a las decisiones que se toman en la cumbre de la organización suelen llamárseles decisiones estratégicas (Hickson, 1987; Heller et al, 1988). Estas son las decisiones consideradas como de alto riesgo. Por ejemplo,

pueden afectar el acceso a nuevos mercados, el desarrollo de servicios o productos nuevos, la iniciación de nuevos programas, el cierre de programas o instalaciones existentes o la realización de innovaciones.

Varios teóricos han desarrollado algunas imágenes al tratar de mostrar la complejidad y lo intrincado en la toma de decisiones estratégicas. Uno de los autores más importantes en este sentido es Weick (1976), quien acuñó el término de organizaciones flojamente acopladas. Este autor utiliza la metáfora de un juego de fútbol *soccer* no convencional, donde los jugadores entran y salen según les place, el campo está en declive y es redondo, y las porterías están colocadas aparentemente al azar. En tanto, Hickson (1987) lo asemeja a un juego de fútbol americano y los tantos los anotan los poderosos que definen las reglas (racionalidad) del juego. El punto aquí es que no existe una racionalidad invariable.

Después de haber analizado algunos modelos de la toma de decisiones, abordaremos un segundo aspecto, la estructura, en donde se ve la distribución a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre la gente (Blau, 1974). Otras definiciones enfatizan la importancia de las interacciones humanas en la formación de estructuras, puesto que “las estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen y reproducen (la estructura)” (Sewell, 1992; p.4). En forma similar, se ve a la estructura como “un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción y sin embargo, da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes”(Ranson, Hinings y Greenwood: 1980, p.3). Estos enfoques resaltan que la estructura no queda fija para siempre.

Las estructuras organizacionales sirven para tres funciones: Antes que todo, las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos. En segundo lugar, las estructuras se diseñan para minimizar o por lo menos regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de la organización y no

viceversa. Por último, las organizaciones son las estructuras donde se ejercita el poder (también las estructuras fijan o determinan que puestos tienen poder en primer lugar), donde se toman las decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y en donde se desarrollan las actividades de las organizaciones. En suma, la estructura es el escenario central de las acciones organizacionales.

Así, podemos afirmar que los tres componentes esenciales de la organización actual son la estrategia, la estructura y la cultura (Wissema, 1994, p.159), que siempre han de estar en perfecta sintonía con el entorno, con el medio exterior, por lo que cualquier acontecimiento que se produzca en ese entorno hará cambiar y redefinir, necesariamente, la composición de ese triángulo.

Por tanto, las organizaciones actuales deben de tener estrategias claras y bien definidas, estructuras poco jerarquizadas, ágiles y susceptibles de ser transformadas con rapidez y culturas de excelencia y orientadas al cliente (Rodríguez y Martín, 2001). Por otra parte, el estudio de las organizaciones ha estado siempre por la retórica de la racionalidad, cuando en realidad no es ésta la que dirige habitualmente la dinámica cotidiana de las actividades y acciones que se desarrollan en su seno, sino otras dimensiones relacionadas con el entorno.

Esto implica que la organización no se comporta en forma permanente como un sistema, como una estructura coordinada e interdependiente, dinámica y dirigida a unos fines explícitos; tan sólo lo hace en momentos concretos y lugares específicos (Weick, 1979). Sin embargo, los investigadores de las organizaciones, guiados por estas premisas, han enfatizado sobremanera los conceptos relacionados con el orden, la coordinación y la sistematización. Algunos estudiosos han puesto el acento en estos temas, pero afortunadamente existen otros autores que han analizado a la organización desde una perspectiva más cercana a su realidad, es decir, tomando en cuenta que la organización puede estar flojamente acoplada.

Desde esta perspectiva, las organizaciones aparecen en sus dinámicas habituales como contextos más caracterizados por el caos, que por el orden (March y Olsen, 1976). Esta situación es comprensible en el sentido de que en las organizaciones existe una diversidad de intereses, la competencia de carreras, definiciones de rol, incertidumbre del comportamiento y de los recursos, etc.

Hablar de la organización como un orden y estabilidad representa más una utopía que una realidad, es decir, corresponde más a un esquema para tratar de explicarnos su funcionamiento, que una evidencia empírica. Las organizaciones se encuentran de una u otra forma, inmersas en proceso de cambio y será su forma de afrontarlo lo que asegure o no su sobrevivencia, especialmente en los tiempos de turbulencia por los que se caracteriza la época actual.

Las organizaciones deben tener una gran agilidad estructural para responder a esos cambios en forma óptima. La estructura, según lo que hemos comentado hasta ahora, nos ayuda a predecir lo que sucede en ella y en cierta medida nos posibilita controlar los procedimientos a través de los cuales se realizan las actividades. Más concretamente, siguiendo la clasificación propuesta por Kast y Rosenzweig (1979, p.241), la estructura implica: Un patrón de relaciones y de obligaciones formales (organigrama), la manera en que se asignan las distintas actividades de los diferentes departamentos y personas (diferenciación), el modo en que tales actividades se coordinan entre sí para lograr los objetivos de la organización (integración), la forma en que se desarrollan las relaciones de poder y de estatus en la organización (sistema de autoridad) y los procedimientos formales que guían las actividades y las relaciones de los miembros de la organización (sistema administrativo).

Este tipo de estructura es la que habitualmente llamamos formal y responde a las previsiones y a la voluntad de la organización, pero inherente a ella encontramos la estructura informal. Siempre que hablamos de la dimensión formal hemos de referirnos necesariamente a la informal, la cual surge en forma espontánea e imprevista por la organización a fin de cubrir las múltiples lagunas que no se han podido prever con la

estructura formal. Ambos tipos de estructuras configuran una realidad indisociable que es la organización.

En general, el tipo de estructura estará constituido por tres dimensiones básicas: complejidad --diferenciación vertical, horizontal y geográfica--, formalización --reglas y procedimientos-- que indican que hay que hacer, cómo hay que hacerlo y cuando se debe de hacer --y centralización--, delegación de autoridad y control.

Cuando se habla de estructura no se refiere únicamente al organigrama (esquema gráfico), sino a todas las relaciones que se establecen en dicho esquema y a la dinámica que se deriva de ellas; es decir, un cambio de estructura afecta al grado de coordinación de las actividades, de los roles y de las tareas que desempeñan los empleados, grupos de trabajo, departamentos y áreas funcionales. También afectará las relaciones de autoridad y de poder que se desarrollen entre estos últimos elementos y a la fluidez con que se doten a los canales de comunicación, para permitir una acción integrada de todos los componentes implicados.

Quizás una de las características definitorias de la empresa moderna es su estructura jerárquica o de autoridad, que además, constituye el tipo de estructura más universal. En la medida que las organizaciones crecen y se hacen más complejas, los mercados se tornan más variables y el entorno más externo se vuelve más incierto, se hace necesario introducir cierto grado de flexibilidad para afrontar los cambios y las transformaciones, generadas en los mercados generales y globales. En ese sentido, cada vez es más común el concepto de producción racionalizada, desde el que se trata de combinar nuevas técnicas de gestión con una tecnología sofisticada, que permita producir más con menos recursos.

Estos nuevos modos de concebir la gestión exigen asimismo, nuevos tipos de estructura de carácter más descentralizado, menos jerarquizado, más flexible, constituidas por equipos de trabajo polivalentes, más implicados en proyecto y con un mayor grado de participación en las decisiones que se adoptan y los resultados que se obtienen.

2.12 Hacia nuevos modelos de estructura en las organizaciones

Las estructuras organizativas que han servido de base para la creación y desarrollo de las empresas a lo largo de este siglo están a punto de quedarse obsoletas por la rapidez que se producen los cambios en el contexto global. No obstante, aún no queda claro como serán las estructuras en este Siglo XXI; en el estudio realizado por *The Economist Intelligence Unit* y *Anderson Consulting*, a partir de una muestra de 350 directivos se trata de clarificar precisamente, como serán las organizaciones del futuro, y la tarea no parece fácil, pues son muchos los factores que pueden influir en su configuración.

En esta línea, Prahalad y Hamel (1997) siguen trabajando en su modelo de organización, basado en las competencias nucleares, que elaboraron a principios de década y que es ampliamente utilizado. Estos autores sostienen que la empresa global ha muerto y que las organizaciones del futuro han de sustentarse en dos principios esenciales: concentrarse sólo en unas cuantas actividades nucleares en las que han de ser las mejores e integrarse en redes, mediante subcontratadas o socios, que realicen las demás actividades necesarias, para completar el proceso productivo.

Por otro lado, está la estructura en forma de red que representa una serie de características que son precisamente, las que la hacen adaptarse en forma más satisfactoria a los entornos actuales. Así con este tipo de estructura cada organización aporta al conjunto de la red lo que sabe hacer mejor que otros; por lo que el conjunto de empresas que conforman dicha red se verán beneficiadas con las potencialidades de cada una de ellas.

Existen otros diseños estructurales altamente adaptativos y similares al de tipo red, entre las que destacan las estructuras en forma de reloj de arena, y se basa en la casi total eliminación de los niveles intermedios. Ello ha sido posible gracias a la moderna tecnología de la información, que facilita la coordinación entre el nivel estratégico y el nivel operativo, sin necesidad de disponer de los niveles intermedios que en las organizaciones antiguas actuaban como meros canales de información y de supervisión. Este tipo de estructura no ayuda en la promoción de puestos, pero esto se compensa mediante la rotación de puestos.

El segundo tipo de estructura, la denominada en forma de racimo, se caracteriza por ser los equipos las unidades estructurales primarias, estando, por consiguiente, la organización constituida por un equipo estratégico y por otros múltiples equipos superpuestos de personal técnico y operativo. Así pues, la organización adoptará una orientación horizontal en lugar de vertical.

Por último, Handy (2000) viene sosteniendo desde el principio de la década de la estructura del trébol es la más adecuada para el futuro al estar integrada profesionalmente por tres tipos diferentes de profesiones: aquellos pertenecientes al núcleo duro o central, con un alto nivel de conocimiento y con una vinculación estable; un segundo grupo constituido esencialmente por tele-trabajadores, que desarrollarían su actividad en tiempo parcial y discontinuo y finalmente un tercer grupo perteneciente a otras empresas en las que se externalizarán las funciones que no se consideren nucleares y que serán de empresas *outsourcings*. Handy considera que con este tipo de estructura, que implica una decisión estratégica se posibilita reducir costos, mejorar la calidad, compartir riesgos e incrementar el tiempo disponible de la dirección, para dedicarlo al núcleo esencial de la empresa. El outsourcing es junto con las uniones temporales de empresas, los *joint ventures* y las alianzas estratégicas la forma de gestión que aunque con dificultades registran un mayor crecimiento y todas ellas se perfilan como herramientas de gestión importantes en los próximos años.

CAPITULO III

CARACTERÍSTICAS DE AGRÍCOLA TARRIBA

3.1. Historia y desarrollo del Grupo Tarriba

El grupo Tarriba está integrado por un grupo de empresas, orientadas a la producción y comercialización de frutas y hortalizas frescas de invierno. Ese grupo esta integrado por: Agrícola Tarriba como productora de legumbres; *Farmers Best International* comercializadora en el mercado internacional; Agrícola Alex, dedicada a la exportación de mangos y aguacates; transportes EMMAC, transportistas del grupo; Congeladora Ceuta y como concesionarios de *Kenworth* en Sinaloa y Sonora, así como Soluciones Dinámicas, organización dedicada a la consultoría en el manejo de personal y de nómina (Vease figura 2).

Figura 2

Relación de Empresas que forman el grupo Tarriba

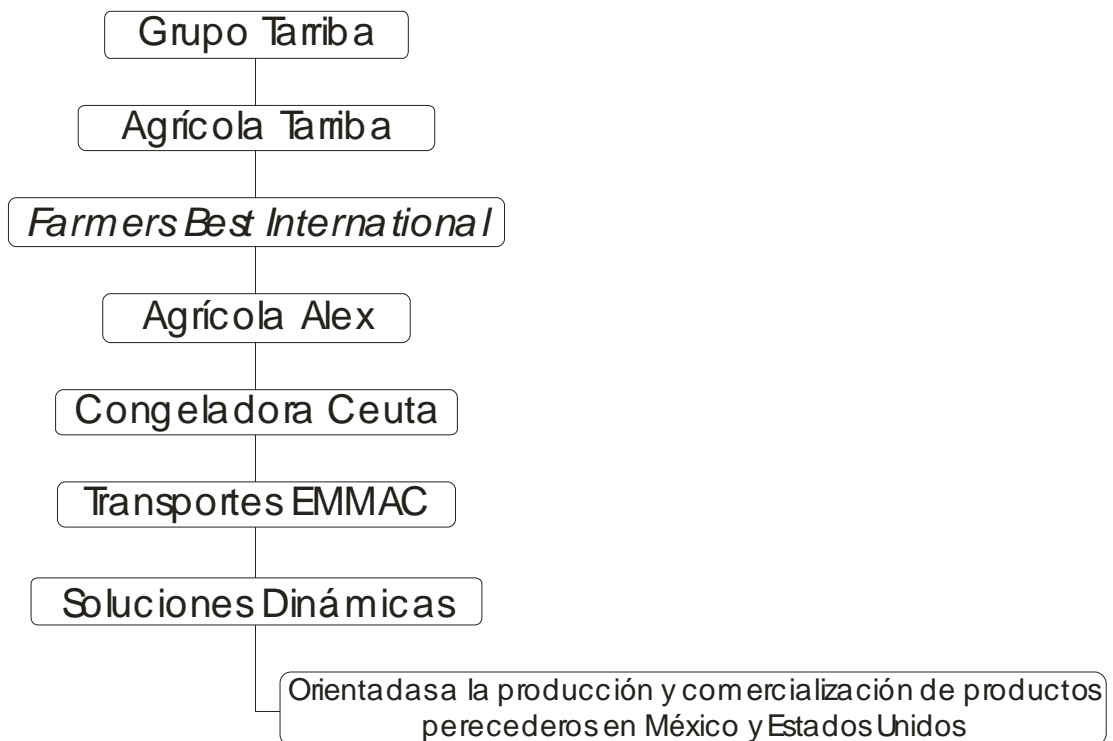


Figura 2: Relación de empresas que forman el Grupo Tarriba. (Fuente: Elaboración propia, con información recabada en la observación, 2002).

En este trabajo de investigación se revisará únicamente la relación de Agrícola Tarriba con *Farmers Best International*, ya que se analizan los rasgos culturales de una empresa mexicana que ha crecido hacia el mercado estadounidense. El resto de la información sobre el grupo Tarriba se cita únicamente, para fines contextuales.

3.2. La dinastía de los Tarriba

Don Roberto Tarriba Rojo es el forjador del grupo Tarriba, cuyos humildes orígenes nos hacen reflexionar sobre la importancia de trabajar duro, para alcanzar las metas trazadas en la vida y lograr los sueños de tener una empresa exitosa, no obstante no tener estudios universitarios, ni un gran capital inicial. Nieto de Miguel Tarriba Beltrán e hijo de Miguel Tarriba Echavarría y Guadalupe Rojo Veá, Don Roberto forma parte de una familia de cinco hijos, tres mujeres y dos hombres; de quienes solo queda con vida una de las hermanas. Oriundos de Bacubirito, Sinaloa, los Tarriba no imaginaron que se convertirían en una dinastía, pues no eran de grandes recursos, ni de relaciones políticas importantes.

Tarriba Rojo “El Chato Tarriba”, como le dicen sus amigos, realizó un sinnúmero de oficios (camionero, comprador de semillas, porcicultura, ganadería, vendedor de seguros, etc.) hasta 1964 cuando se encontró con “el amor de su vida”: la agricultura. En ese año empezó a trabajar en La Cruz de Elota como agricultor. Con mucho esfuerzo y ya en Ceuta, empezaron a cultivar legumbres, de eso nacieron Agrícola Tarriba, dedicada a la exportación de legumbres y Agrícola Alex, orientada a la explotación de mangos y aguacates; Transportes EMMAC transportista del grupo; así como la congeladora Ceuta. También participan en la explotación de plantas de ornato y son concesionarios de *Kenworth* en Sinaloa y Sonora. Además, desde 1982 cuentan con la empresa *Farmers Best International* en Nogales, Arizona, la cual se dedica a la comercialización de legumbres y frutas frescas en el mercado de los Estados Unidos y sur de Canadá.

Esos negocios no los ha realizado solo, sino en forma conjunta con sus hijos varones, producto de su relación con Alejandrina Haza, con quien estuvo casado y procreó siete hijos, de los cuales viven seis; cuatros hombres y dos mujeres (Véase, figura 3)

Figura 3
Organigrama Familiar

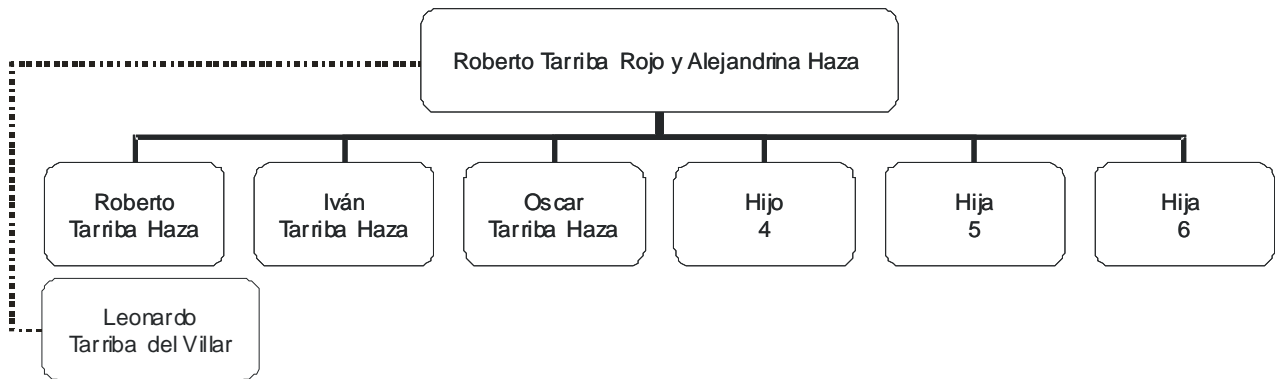


Figura 3: Organigrama Familiar. (Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en las entrevistas y observación).

Tarriba Rojo ha logrado consolidar este emporio hortícola con el apoyo de sus hijos, Roberto Tarriba Haza, Iván Tarriba Haza y Oscar Tarriba Haza, así como su sobrino menor Leonardo Tarriba del Villar, dado que las mujeres de la familia no participan en forma activa en el mundo de los negocios. “El chato Tarriba”, como se le conoce en el argot sinaloense, tiene 76 años, de los cuales 60 ha dedicado a trabajar, dos esposas y seis hijos. Enviudó hace 15 años y hace trece volvió a casarse con una señora de nombre Cristina Almeida Ortiz, con quien no tiene familia.

Cuatro de sus hijos, ahora propietarios de las distintas empresas (Roberto Tarriba Haza de Agrícola Tarriba e Iván Tarriba de *Farmers Best International*), están incorporados de tiempo completo a la única actividad que conocen y dominan. El resto de los Tarriba Haza son dos mujeres, quienes se mantienen alejadas del mundo de los negocios. Don Roberto Tarriba Rojo como buen hombre de negocios, no heredó sus empresas a sus hijos, sino que se las vendió y los preparó para seguir en éstas. “*El negocio no se los regalo, ni su madre, ni su padre, sino que lo pagaron como Dios manda*”, suele decir cuando explica el éxito de este negocio de origen familiar.

La constancia y el deseo de superarse, hicieron de Don Roberto Tarriba Rojo un personaje singular en la agricultura sinaloense, que lo ha llevado a obtener reconocimientos a nivel América Latina por ser Agrícola Tarriba una de las mejores en el continente, incluso

recientemente lograron obtener un primer lugar en el concurso nacional de Círculos de Calidad, organizado por el Centro de Ciencias de Sinaloa. Esta organización recibe ingresos por 20 millones de dólares por temporada legumbrera y se ha consolidado con las etiquetas *Farmers Best* (de primera), Karen (intermedia) y Ceuta (de segunda) en el mercado de Estados Unidos y sur de Canadá. Sin embargo, los Tarriba como emprendedores incansables ahora incursionan además en la comercialización de mango y la producción de plantas de ornato.

Sin duda, un personaje central, miembro de la dinastía Tarriba, que ha permitido alcanzar tales resultados es Roberto Tarriba Haza, un hombre de poco más de 40 años de edad, de formación actuario, egresado de la UNAM, pragmático y visionario, quien afirma que en la empresa se trabaja por objetivos y se cumplen las metas trazadas. Quizás su formación de actuario, lo hace buscar la precisión en cada uno de los negocios que emprende y sabe que la única manera de salir adelante es mediante la operación aritmética de SUMAR-SUMAR. Esto lo ha llevado a convertirse en socio de otros negocios como el Periódico Noroeste y a incursionar en la vida política de Sinaloa. En ese ámbito, destaca su participación como Presidente del Consejo de Desarrollo de Sinaloa (CODESIN), de donde ha impulsado la participación de Sinaloa en la OCDE para recibir financiamiento y asesoría, para mejorar el desarrollo empresarial de esta entidad, la cual aún basa su economía en el sector primario.

Otro personaje, en esta dinastía, es Iván Tarriba Haza un hombre de 38 años, egresado de la carrera de informática del Tecnológico de Monterrey, pero la cual nunca ha ejercido por estar dedicado a los negocios de la familia. De hablar claro y vestimenta sencilla, Iván explica que su gran contribución al grupo fue construir una empresa comercializadora de legumbres frescas en 1982, en la zona fronteriza de Nogales. Iván Tarriba es tal vez uno de los más apegados a los valores de su familia y muestra orgulloso una colección de fotografías con su padre, madre y todos los hermanos; así como imágenes blanco y negro de muchos ayeres, cuando agrícola Tarriba y *Farmers Best* aún no escribían la historia de ser una empresa exitosa. Dice sentirse contento de que hayan logrado trabajar en forma coordinada y exitosa los hermanos Tarriba. “*Quizás es por la herencia de mi*

padre, quien nos enseñó a trabajar duro y a que en la vida nada era regalado, sino que había que ganárselo con trabajo duro y disciplina”.

3.2.2. Evolución de Agrícola Tarriba y *Farmers Best*: Una historia compartida

La empresa Agrícola Tarriba inició como parte de un grupo de empresas familiares del Sr. Roberto Tarriba Rojo, pero a la fecha tiene 450 empleados en las oficinas administrativas de Culiacán y la Cruz de Elota, Sinaloa y 36 empleados en las oficinas de Nogales, Arizona. La oficina distribuidora con sede en Arizona fue fundada en 1976, pero por problemas administrativos y económicos suspende operaciones en 1980 y se funda la nueva compañía en 1986, cuando a la comercialización de pepino se suma el cultivo de chile *bell* verde.

La compañía que realiza operaciones en Nogales, Arizona está interrelacionada con Agrícola Tarriba, pero se opera bajo el nombre de “*Farmers Best International*” y maneja la comercialización de legumbres hacia Estados Unidos y el sur de Canadá. A la fecha, la empresa sigue creciendo y actualmente tiene 18 trabajadores de planta y el resto son de acuerdo a la temporada hortícola, en *Farmers Best International*, de los cuales una tercera parte son de origen México-americano y el resto son mexicanos y un polaco labora en el área de comercialización. Las funciones de esa compañía son de comercialización únicamente, en cambio la ubicada en Sinaloa se encarga de producción y comercialización en el mercado nacional.

Para este trabajo de investigación, se analizará únicamente la parte de los trabajadores administrativos, los cuales denominaremos en lo sucesivo “Grupo Sinaloa”, para referirnos a los trabajadores de Culiacán y la Cruz de Elota, Sinaloa y “grupo Arizona”, al que opera en la ciudad fronteriza de Nogales, Arizona. A su vez, el grupo Sinaloa está integrado por el área de producción y empaque, localizado en La Cruz de Elota Sinaloa y las oficinas administrativas con sede en Culiacán, Sinaloa, en donde se localiza en global a 450 empleados. (Véase figura 4).

Figura 4

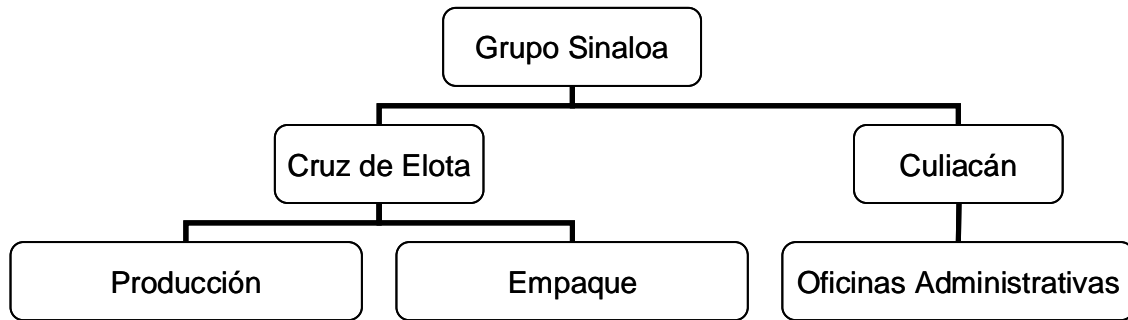


Figura 4: División del Grupo Sinaloa por actividad empresarial.(Fuente: Elaboración propia).

Esta empresa orientada a la producción de hortalizas frescas (tomate, chile, pepino y berenjena) tiene su producción en una superficie de 1 mil 600 hectáreas de riego rodado y por goteo, la cual se distribuye en cinco campos hortícolas. (véase figura 5).

Figura 5

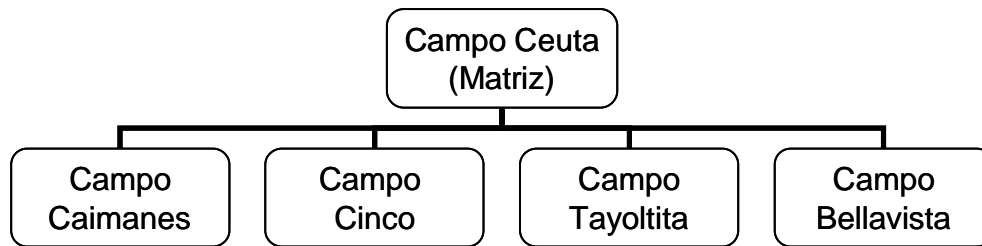
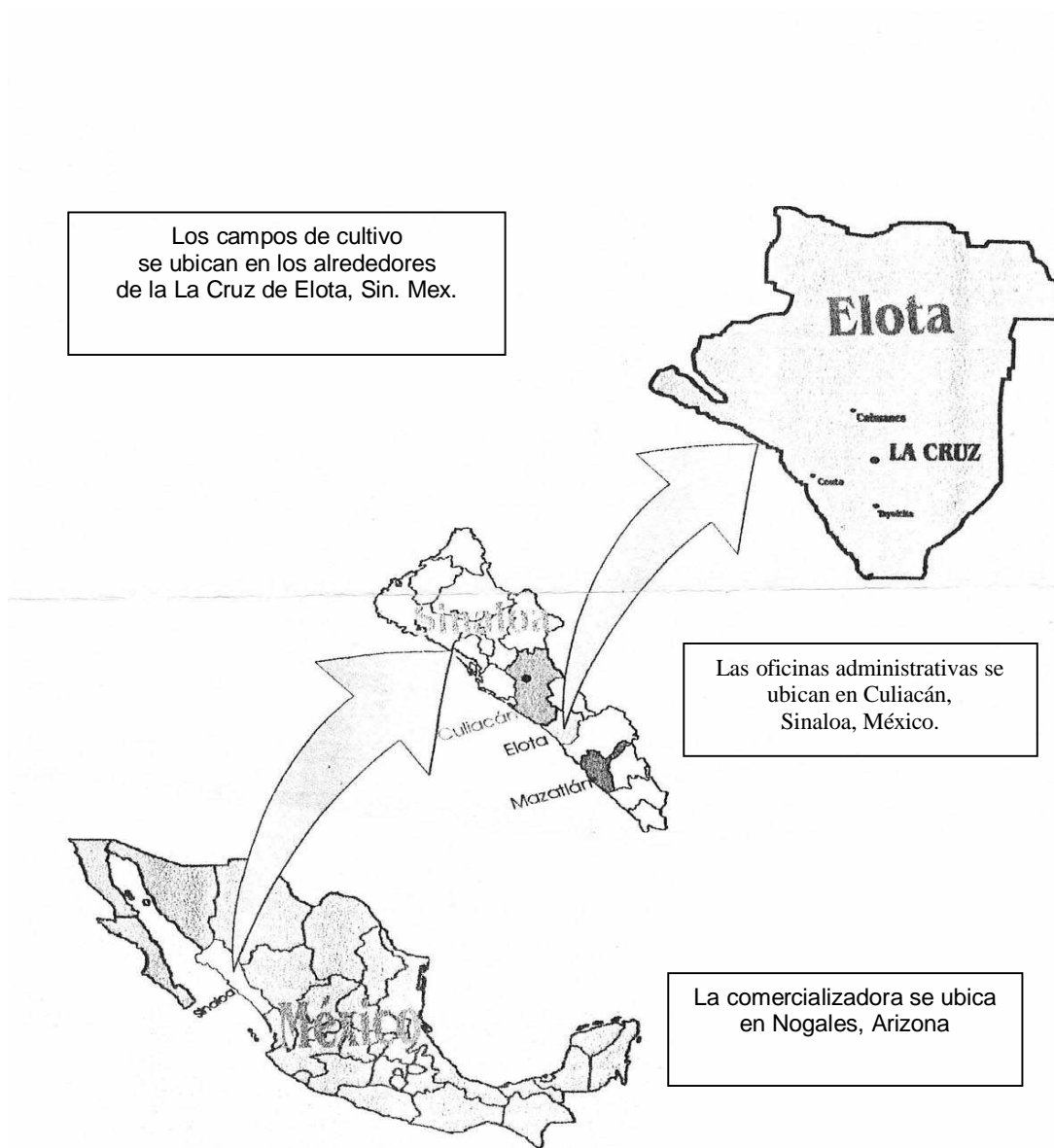


Figura 5: Distribución de los campos agrícolas en la zona de producción. (Fuente: Elaboración propia)

En tanto, el área de producción se localiza en los campos de Ceuta, Sinaloa, cuya situación únicamente mencionaremos como un marco de referencia de las actividades que se desarrollan en esta empresa, pero no serán objeto de estudio los casi 10 mil jornaleros que laboran por temporada en esa zona agrícola. En los campos Caimanes, Cinco, Toyoltita y Bellavista se trabaja en el sistema de producción de las legumbres, mediante el apoyo de supervisores, quienes son técnicos agrícolas debidamente capacitados en esta área. La empresa también cuenta con un sistema de agricultura protegida, es decir, producción de legumbres bajo el sistema de invernaderos. Además, utilizan innovadoras técnicas en los sistemas de producción, tales como el uso de humus (materia orgánica) y la técnica cubana de la lombricultura, como fertilizantes orgánicos.

En la zona de Ceuta, Agrícola Tarriba cuenta además con su propia fábrica revoladora de fertilizantes, mezcladora de agroquímicos y una gasolinera, así como casas que habitan los trabajadores migrantes, así como algunos ingenieros. La empresa está organizada de tal manera que tratan de cubrir todas las etapas del sistema de producción y comercialización, aportando ellos mismos los insumos.

Mapa 1
Localización Geográfica de la Organización



De acuerdo a entrevista con el Director General de esa empresa, Roberto Tarriba Haza, la exitosa historia de esta organización no fuera posible, sino estuvieran inspirados en las bases filosóficas del trabajo arduo y la dedicación de producir en beneficio del consumidor. Esta empresa trabaja sobre las siguientes bases filosóficas:

Misión:

Agrícola Tarriba es una empresa, dedicada a producir hortalizas frescas en invierno, de sanidad y calidad garantizada, para su comercialización en América del Norte.

Visión:

Ser una empresa de clase mundial, líder en América del Norte en la producción y comercialización de hortalizas frescas de invierno, reconocida como proveedor de prestigio, por la calidad y sanidad de sus productos, por la excelencia de sus servicios y por la flexibilidad para cumplir con las necesidades de los clientes.

Política de Calidad:

Garantizar la estandarización de la calidad en nuestros productos y servicios a través de la actualización tecnológica de los sistemas de trabajo y el entrenamiento permanente del personal, cuidando siempre que la relación sea GANAR-GANAR.

Respecto a la estructura jerárquica de la organización, Agrícola Tarriba presenta una característica que parece ser el común denominador de la empresa hortícola sinaloense: la participación activa de los hombres de la familia en la producción y comercialización de legumbres, especialmente el tomate. Esta empresa en la parte superior de su estructura jerárquica tiene el elemento interesante de tener a los dueños, quienes forman parte de una misma familia, por ejemplo, en 1975 ingresa a la compañía el Actuario Roberto Tarriba Haza, quien actualmente es el Director General de la empresa. Después, en 1982 el Ing. Iván Tarriba Haza se integra a la empresa.

Es importante aclarar que esta organización se orienta a la producción y comercialización de legumbres en el mercado nacional y de exportación; alrededor del 60 por ciento de su producto se dedica al mercado de Estados Unidos y el sur de Canadá, el cual se comercializa vía la empresa establecida en Nogales, Arizona y el resto se dedica al mercado nacional, el cual se vende mediante la empresa establecida en Culiacán, Sinaloa. En el mercado nacional sus productos se comercializan en México, DF, Guadalajara, Monterrey, Culiacán, León, Celaya, Tijuana, Aguascalientes y Hermosillo.

Esta organización cuenta con la comercializadora *Farmers Best México* y *Farmer Best International*; en el caso de *Farmers Best México* es la empresa comercializadora, dedicada a la venta del producto en el mercado nacional y *Farmers Best International* que es la organización de Nogales, Arizona que comercializa el producto en Estados Unidos y sur de Canadá. Esta organización cuenta con la siguiente infraestructura física y equipamiento. (véase cuadro XI).

Cuadro XI
Infraestructura física y equipamiento de Agrícola Tarriba

(a) Cinco albergues de vivienda (2060 cuartos)	Invernaderos en Ceuta
2 mil 300 hectáreas para siembra de hortalizas y 3000 para granos en Ceuta	Oficinas en Nogales, Arizona
Oficinas corporativas en Culiacán, Sinaloa(en una superficie de una hectárea)	(b)Bodegas en Nogales, Arizona (con cuartos fríos)
Laboratorio de análisis de campo	Flotilla de transporte (transportes EMMAC)

(a) En construcción 440 cuartos más

(b) En construcción zona nueva de bodega y despacho de los inspectores del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia, construido con datos obtenidos en entrevistas

Cuadro XII

Tecnología agrícola utilizada

Se cuenta con 2,300 hectáreas de riego por goteo computarizado	Una compañía de transporte y refrigeración, para asegurar el manejo adecuado del producto a la frontera
Invernaderos con cubierta de plástico	Sistema de comunicación INTRA entre la zona de producción y empaque en Ceuta, oficina de Venta y administración en Culiacán y comercialización en Nogales, Arizona
Empaque de selección convencional con 4 líneas de producción, para pepino y chile <i>bell</i>	Equipo de computo actualizado

El sistema de comunicación INTRA permite que producción y empaque (Ceuta), administración y ventas (Culiacán) trabaje en forma conjunta con Nogales, Arizona, aunque *Farmers Best International* maneja una cartera de clientes de 18 empresas hortícolas más.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al organigrama formal, en la parte alta de la estructura jerárquica encontramos al Director General, cuya función principal es dirigir y coordinar todas las actividades administrativas de la organización. En este caso es uno de los dueños, Roberto Tarriba Haza, lo cual significa que es uno de los pilares dentro de la organización, quien participa en las actividades mencionadas y además decide en cuanto a la superficie de producción y actividades fundamentales de comercialización, de manera conjunta con Iván Tarriba, líder fundador de *Farmers Best International*.

Director de Operaciones Hortícolas.- Se encarga de coordinar las actividades de producción y empaque. En este caso está responsabilidad la ocupa, Oscar Tarriba Haza, quien también tiene una participación activa en el negocio familiar. Posteriormente, se ubican las gerencias, las cuales cumplen las siguientes funciones en el seno de la organización:

Gerente de producción.- Su actividad principal es coordinar y supervisar los procesos de siembra y cosecha del producto en los cinco campos de esa organización.

Gerente de Empaque.- Dirige y coordina las actividades de empaque de las hortalizas frescas para mercado nacional e internacional; por lo cual se coordina con supervisores, quienes a su vez revisan la calidad del proceso de empaque por parte de las empacadoras.

Gerente de Comercialización.- Se encarga de la venta del producto en el mercado nacional e internacional; además participa en ferias internacionales y se coordina con el área de Mercadotecnia.

Gerente de Administración.- Se encarga del manejo de nómina de los trabajadores de los distintos niveles. Se tiene una gerencia en Culiacán, pero se cuenta con personal de apoyo en La Cruz (Ceuta).

Gerente de Desarrollo Humano y Organizacional.- Su función principal es apoyar a la organización en cursos de capacitación, contratar personal administrativo y de campo, así como establecer contacto con dependencias federales, para implementar programas sociales de apoyo a los trabajadores migrantes.

Gerente de Planeación y Evaluación.- Su trabajo consiste en planear, en forma conjunta con la Dirección General, las actividades de la temporada hortícola y evaluar en términos administrativos las actividades de la organización.

Gerente de Informática.- Su función es producir nuevos sistemas de información, *software* que permitan mantener una comunicación eficaz entre las diferentes áreas de la empresa. Esta gerencia es de reciente creación, apenas tres años y antes dependían de administración. (Véase figura 6)

Organigrama de Agrícola Tarriba

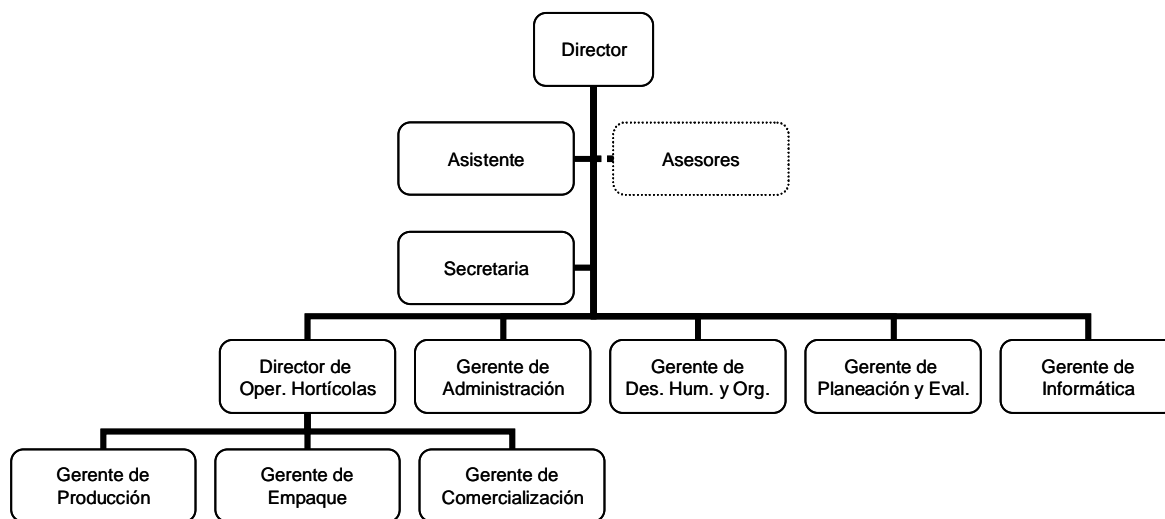


Figura 6. Organigrama de Agrícola Tarriba. (Fuente: Documentos internos de la empresa, 2003).

La organización está ubicada en el kilómetro 0.5 de la carretera El Dorado, en una superficie de una hectárea y comparte el estacionamiento con Agrícola Alex. A la entrada de la empresa se advierte una estricta vigilancia y se exige a cada uno de los Visitantes identificación previa. En la entrada principal, se ubica una secretaria, quien lleva un estricto control de quienes van a la empresa a realizar diversas labores. A partir de ahí inician las oficinas pintadas de blanco, en un amplio espacio, que más bien se asemeja a un laberinto, en donde las paredes son de blanco límpido, y las oficinas están separadas por paredes del mismo color y amplios ventanales.

Mientras la investigación transcurría el espacio también empezaba a cambiar de color. El laberinto blanco para esas fechas, se modificaba: algunas paredes se habían pintado de colores vivos (rosa mexicano, amarillo y azul), además se colocaron pinturas de pintores modernistas en contraste con fotos amplificadas a color, en donde aparecían jornaleros agrícolas en el corte de tomate, chile, calabaza y otras hortalizas. Al tiempo que las instalaciones tomaban color, la investigación curiosamente también parecía cobrar sentido.

En realidad, para esas fechas ya me había percatado de que en la Agrícola Tarriba había un gran número de empleados con lazos consanguíneos, las mujeres tenían puestos inferiores y sólo la gerente de administración era mujer, a quien denominaremos Fidelia y quien tenía una mayor antigüedad en esa posición jerárquica. Era madre de tres hijos, recientemente se retiró tres meses porque tuvo un hijo. El hecho de ser mujer parecía generar en ella mayores ansias de poder y ejercía una gran influencia en el área de informática, con el gerente René, quien tiene apenas dos años en la gerencia de la empresa y parecía no tener claro que era ser un gerente, por eso permitía a la gerente de administración actuar en su área. Eso era percibido por la gente de informática, los siete integrantes, donde sólo uno es mujer, Parece que ahí los problemas son el “pan nuestro de cada día”. Los empleados dicen que el gerente se va por una semana y no les avisa nada; tampoco les dice que van hacer; Rene* es frío y distante, de plano dicen: *“El más bien parece un técnico y hace lo que dice ella, porque es como su madrina”*.

También en las áreas de administración, informática, Recursos Humanos, planeación y hasta en La Cruz los empleados se quejan de que no son tomados en cuenta y se quejan de que no hay credibilidad de los gerentes que les dicen mentiras, que les prometen que van a gestionar bonos y simplemente no hacen nada. *“Aquí hay uno que otro consentido. De plano, no podemos, ni queremos que sigan con las preferencias”*. Los trabajadores se quejan en todos los tonos en el sentido de que hay preferencia hacia las áreas de planeación y empaque:

“El gerente de Planeación es muy vivo y es listo para los sistemas de información, al patrón por ahí le patina y son sus consentidos”. Los gerentes que más beneficios logran para su gente son de Planeación y de empaque, ellos si saben defender a su gente; en cambio en las otras áreas dejan que el patrón les diga que no en los aumentos”, se quejan los empleados.

Por ejemplo, Fidelia cuida muchísimo el dinero de la empresa y no pide nada para su gente, ni para ella, es más si le dicen que no habrá aumento de sueldo, ni reparto de utilidades dice no hay problema por tal de estar en el estatus de la gerencia de administración y sentirse la poderosa, dicen. En tanto, René de informática de plano no

* Los nombres verdaderos de los gerentes fueron cambiados y a lo largo del texto utilizaremos seudónimos.

pide nada, no defiende a su gente y a todo dice que sí al patrón sin importar que su gente se sienta desprotegida, lamentan.

En donde no hay voces de inconformidad es en comercialización, ahí parece el área más tranquila, junto con Recursos Humanos. Sin embargo, comercialización su problemática no es interna, sino con su enlace con Nogales. Ahí son únicamente cinco personas y se rumora que son los mejor pagados de la empresa por tener que ver con la conquista de mercado nacional e internacional. El gerente de comercialización es una persona que se considera como hermano del director general, Roberto Tarriba Haza, el señor Eduardo. Esa aparente cercanía con el director general se refleja en que es el gerente con una oficina más espaciosa, incluso de mayor tamaño que la del director general.

La mayoría de los empleados dicen sentirse orgullosos de trabajar en “Agrícola Tarriba” y dicen sentirse muy identificado con “el charrito” (logotipo de la empresa *Farmers Best International*). Sin embargo, toda la organización del grupo Sinaloa utiliza ese símbolo de identificación, el cual se usa en camisetas, uniformes, vehículos, así como en la documentación oficial de oficinas de Culiacán y La Cruz. Incluso, a los trabajadores de empaque se les proporciona un mandil, con el color dependiendo del área en donde estén empacando hortalizas, (rojo para tomate, verde para pepino y amarillo para el resto de las legumbres). En Ese mandil aparece el logotipo de la empresa, conocido por los empleados como “el charrito”, una figura que por su indumentaria podría relacionarse con el cora de Nayarit o con cualquier indio mexicano con un canasto de legumbres en sus manos y con la expresión en inglés *Fruits & Vegetables*, los trabajadores no saben pronunciar ese nombre ni el de la empresa en Nogales, pero nomás dicen: “Uy, Uy... no sabe el orgullo que da ver el del charrito, ese de la *farmers* es como para ponerse a llorar”. Se sienten orgullosos de formar parte de esa empresa internacional, que tiene ingresos por 20 millones de dólares por concepto de exportación de legumbres al mercado de Estados Unidos y Canadá.

Sin embargo, se quejan de la frialdad de su jefe, el Director General, que casi no les pregunta por su entorno familiar y sólo su secretaria Sara dice tener un contacto frecuente con él y que le pregunte por el entorno familiar. Las cifras en el caso de los departamentos

de Dirección, Informática, Recursos Humanos, Administración, Ventas, Planeación, Abastos y los empleados del Área de Producción, Área Técnica y Empaque de La Cruz son preocupantes: en global de los 60 empleados con que se platicó sólo cinco, casi el 10 por ciento, afirman que los gerentes se preocupan por preguntarles sobre el entorno familiar y eso los desanima. De plano, Pedro expresa:

“Si se encuentra con que la gente está un poco resentida. Es normal, porque el patrón no nos pregunta por el entorno familiar casi, no nos dice cuando nos van a dar el bono de productividad (que va de siete a 8 meses de sueldo como compensación por temporada). Es normal que la gente esté inquieta. Imagínese, irse de vacaciones sin saber cuanto te van a dar o bien cuando te lo van a entregar. Yo si me atrevo a decírsele al jefe, pero hay otros que de plano no.”

Quizás por esa razón, la mayoría de los empleados dice no sentirse en libertad de decirle a su jefe lo que realmente piensa. Esa situación, según lo observado, es más común en el área de dirección y en recursos humanos en La Cruz. Además, se advierte que no existe una gran colaboración entre las distintas áreas de la empresa; de los 60 empleados de oficinas administrativas de Culiacán y La Cruz con los que se pudo platicar el 50 por ciento dice que no o bien que se da más en ciertas áreas, dependiendo con quien tengan más relación laboral. Por ejemplo, producción y Comercialización, Empaque y Comercialización, etc.

A pesar de que todos dicen quererse mucho y ser una gran familia, se observa que hay ciertos pequeños subgrupos de acuerdo a cada gerencia. Asimismo, se quejan de que en el último año no son muchas las oportunidades que se dan en el trabajo para aprender y crecer, aunque reconocen que toman una gran cantidad de cursos para el desempeño de la empresa y que les ayude a mejorar como ser humano. Otro de los puntos que parece generar inquietud entre los trabajadores es la delegación de autoridad, incluso se quejan de que casi no hay juntas de trabajo con la dirección general, pero que únicamente se realizan a inicio de temporada legumbrera, a la cual acuden alrededor de 50 personas relacionadas con la operación de la agrícola, pero que el resto del tiempo las reuniones no se llevan a cabo en forma periódica, no obstante la necesidad de que se realice planeación a largo plazo.

Esta organización tiene un periodo de intensa actividad del mes de noviembre a junio o julio; en cuya etapa de ocho meses se lleva a cabo el proceso de producción y comercialización de hortalizas y los tres o cuatro meses restantes los utilizan en la planeación de la próxima temporada hortícola, en aspectos tales como: acondicionar las viviendas y los servicios públicos para recibir a los 10 mil jornaleros agrícolas que llegarán procedentes de los estados del sur del país. Además planean la temporada agrícola, realizan las labores culturales y la producción de planta en invernaderos. En el periodo de menor actividad se supone que debe destinarse a planeación prospectiva y la realización de juntas de trabajo.

Precisamente, los trabajadores se quejan de que en esas juntas, incluso cada vez el patrón va menos y delega su autoridad al gerente de planeación, quien afirma sin ambages que *“a mi la gente me vale M...”*. Esa expresión molesta sobremanera a Pedro, quien dice que el director está deslumbrado por el manejo de información de José Alfredo, pero que éste carece de madurez para una responsabilidad de este tipo.

Es ahí donde el punto de delegación de autoridad hace crisis y se quejan de que el Director General no es justo al delegar autoridad, no se delega autoridad en ausencia del jefe, incluso los de informática dicen que ni siquiera se enteran cuando su jefe se ausenta una semana. También lamentan que sus jefes no están pendientes de ellos como personas, ni los estimulan a que tengan mejor desempeño esa situación hace crisis en Informática y Recursos Humanos de La Cruz.

Si bien afirman que la misión de la empresa los hace sentirse muy bien, pero dicen que su eficacia en el trabajo no se les evalúa como es debido. Otra de las informantes claves, Camelia explica que los trabajadores se sienten desmotivados, debido a que el otorgamiento de los bonos de compensación es discrecional y los salarios varían de un área a otra, a pesar de que el desempeño sea similar. Por ejemplo, un gerente puede ganar de 500 a 800 pesos diarios, dependiendo de su capacidad de negociación con el Director General.

Aquí el aspecto de incentivos y motivación no parece estar del todo bien. De los 58 trabajadores con que se dialogó, sólo el tres por ciento dijo que en los últimos días ha recibido algún tipo de reconocimiento de sus jefes. También lamentan que en sueldos se han quedado rezagados, incluso entre ellos mismos comparan sus salarios, porque es común que acudan a Administración de Personal a recoger los recibos de pago de otros compañeros. *“Los bonos son muy buenos, pero no aplica al salario, ni a prestaciones”*, lamentan, incluso afirman que no todos reciben los bonos y nadie les explica la razón.

Las decisiones para los ascensos de puestos se manejan en forma injusta, se quejan 35 de los 59 trabajadores con los que se platica en los pasillos y en sus cubículos de la empresa. Tampoco les parecen bien sus prestaciones laborales y dicen que tienen dos años sin aumento, pero que observan que en ese tiempo la compañía si ha tenido un crecimiento favorable. 12 trabajadores se quejan de favoritismo en su área; esta situación con mayor énfasis en informática y planeación en La Cruz.

De los 60 trabajadores con que se dialogo y se observó, el 50 por ciento dice que acude con su jefe cuando tiene un problema que no pudo resolver y que lo ayuda, pero la otra mitad dice que no acude. Otro de los grandes puntos en donde hay problemas, según se observa es que la empresa no informa de manera oportuna sobre los aumentos de sueldos, bonos, etc. Las mayores quejas son de informática y de planeación. Eso lo atribuyen a que administración maneja los tabuladores salariales, pero nunca los explica a los trabajadores. Asimismo, se observa que desconocen los criterios que se utilizan para el otorgamiento de prestaciones (aumentos, bonos, aguinaldos, etc.); ese problema es mayor en informática y dirección.

También se quejan de que el servicio en el comedor no es bueno y que como su horario es de 8 de la mañana a 17 horas tienen que quedarse a comer en el comedor de la empresa, en donde el menú no les satisface completamente. Ahí los de dirección son los que más se quejan. La informante clave, Camelia explica que para resolver ese problema decidieron contratar un servicio especial de comida, que lo llevan a la oficina y tiene un

costo de 20 pesos por platillo, del cual 10 pesos está a cargo del empleado y el otro 50 por ciento de la empresa.

3.2.2.1. La Cruz de Elota: Zona de producción y empaque

Aquí en la Cruz el ambiente es mucho más tranquilo, pero desde el principio se advierte un intenso esquema de seguridad. Con dos guardias a la entrada del campo, ubicado en Ceuta, La Cruz de Elota. Ahí lo primero que se observa es el campamento de los trabajadores dedicados al empaque en unas viviendas de *block*, pintadas de rojo y con barandal blanco. Podría pensarse que se trata de un multifamiliar del DF, pero en realidad son las casas de los trabajadores dotadas de energía eléctrica, pero no de agua potable. En esas viviendas habitan de 800 a 900 trabajadores de empaque durante lo fuerte de la temporada hortícola de noviembre a julio; enfrente se observa majestuosa la zona de empaque con tecnología moderna y en donde, en estos momentos, hay poco movimiento. Al fondo, la oficina del gerente de empaque.

Como si se tratara de cualquier pueblo del sur de Sinaloa, enseguida de caserío está una pequeña escuela primaria para hijos de los trabajadores y después una guardería; después un consultorio médico y la oficina de trabajo social. Pedro dice que su empresa es una de las que ofrece mejores condiciones a los jornaleros agrícolas; que ellos son buenos para obtener recursos de los programas del Gobierno del Estado y Federal, etc.

Enseguida, la vista se pierde en los espacios dedicados a la sala de juntas y la gerencia de producción, las cuales tienen apenas tres años de ser construidas y lucen muebles seminuevos, enviados por los administradores de Culiacán. Después la fábrica de fertilizantes, es decir los tanques mezcladores y luego la zona de vivienda de los ingenieros agrónomos que dan asistencia a la producción agrícola en una superficie de 2 mil 600 hectáreas, localizadas en el municipio de La Cruz. A unos cuantos metros de ahí, los invernaderos se alzan majestuosos; ahí se produce la plántula de hortalizas que será transplantada a las tierras, después de que realicen las labores culturales (rastreo, etc). Toda la superficie abarca alrededor de dos hectáreas.

A lo lejos, se observa una fábrica rústica de producción de fertilizante orgánico, humus, el cual se obtiene mediante la aplicación de una técnica cubana de lumbricultura. Es decir, se tienen lombrices que se alimentan de materia orgánica y producen éstas ocho toneladas diarias de fertilizante orgánico. Ese tipo de fertilización permite que el producto llegue al mercado internacional sin residuos de agroquímicos y pueda alcanzar un mejor precio de comercialización.

En cuanto al aspecto humano, en los tres días que permanecí en el campo matriz Ceuta observe que se sienten resentidos en relación a Culiacán, ya que consideran que en Culiacán los ven “Como los parientes pobres”, pues les envían el mobiliario y equipo de cómputo que en las oficinas administrativas de Culiacán ya no utilizan, además de no les proporcionan información a tiempo sobre los bonos y ascensos.

Aquí en la Cruz se localizan dos áreas cruciales para el desarrollo de la empresa: Producción y empaque; sin embargo, ambos gerentes y su personal dicen que eso no se refleja en apoyos para llevar a cabo su actividad. Producción trabaja en forma coordinada con un equipo de siete agrónomos y técnicos fitotecnistas, quienes se encargan de revisar que el cultivo funcione bien.

La gente de la Cruz se siente muy orgullosa de pertenecer a Agrícola Tarriba o la *farmers*, como ellos le denominan. Incluso, el logotipo de la empresa “El charrito”, aparece por todos lados; en los mandiles, las camionetas, incluso en la entrada del campo hay una tienda de *souvenirs* de la empresa: cachuchas, camisetas, llaveros, etc. “*No sé pero la gente se siente muy identificada con el charrito. Hasta dan ganas de llorar cuando uno lo ve fuera, cuando andas de vacaciones*”, dice Eduardo, quien comenta que incluso los jornaleros que laboran en el campo les gusta llevar como recuerdo a su pueblo natal alguna imagen del charrito, como una forma de orgullo y de identificación.

También el personal de campo (técnicos y agrónomos) se dice muy orgulloso de estar ahí. Eso se advierte en las pláticas informales que se realizan en la zona del comedor,

a la cual sólo pueden acudir los ingenieros y el personal que está a nivel intermedio y gerencial. Algunos dicen que aunque les paguen más en otro lado no se van, porque se sienten bien ahí y otros advierten que ahí empezaron su carrera.

También se sienten muy identificados con la fiesta de fin de temporada, la cual se realizó este año el 4 de julio para festejar el fin de temporada. La fiesta empezó a las primeras horas de la mañana con la realización de una misa a la cual asistieron los trabajadores de campo que obtuvieron mayor producción, empaque y gerentes. Luego acudieron a la fiesta que se celebró en el club de la Cruz de Elota. Ahí el director general saludó de mano a cada uno de los asistentes y les dirigió un mensaje de felicitación. También asistieron clientes, proveedores, quienes donaron aparatos electrodomésticos para ser rifados entre los trabajadores asistentes. Refrigeradores y electrodomésticos fueron rifados entre los empleados de mandos medios y producción, ya que este año se acordó excluir a los gerentes de las rifas por obtener ellos más sueldos que sus subordinados.

“*No te vas a lavar la mano compadre*”, era el comentario en son de broma entre los asistentes poco después de ser saludados por Roberto Tarriba Haza. Los empleados consideran que esta es una de las festividades más importantes del campo, porque los mantiene unidos y motivados, además que le da un sentido al hecho de haber trabajado tan fuerte en la temporada.

3.2.2.2. Evolución de *Farmers Best International*

La empresa *Farmers Best International* se establece en Nogales, Arizona en octubre de 1982 con capital de la familia Tarriba. Los fundadores son Iván Tarriba como dueño y Gerente General; Gloria Olivas, cajera y un auxiliar. “*La empresa empezó en un pequeño cuartito aquí en Nogales, con tres gentes. De eso hace 16 años y en ese tiempo ha crecido muchísimo, a grado tal que ahora somos 18 de planta y un número similar de empleados temporales*”, expresa Dulce María, quien es la empleada con mayor antigüedad en la empresa.

Esta organización surge para comercializar hortalizas frescas de invierno, procedentes de Sinaloa, especialmente de Agrícola Tarriba, que en esa fecha era manejada por otra compañía americana en cuanto a la venta del producto, pero al iniciar operaciones *Farmers Best* esta empresa se convirtió en su principal cliente, como una extensión de la misma agrícola, comenta Iván Tarriba Haza en entrevista. “*Empezamos como un negocio pequeño, pero empezamos a crecer a crecer y ahora somos una de las distribuidoras más grandes en Nogales. Por siete años consecutivos hemos tenido ganancias*”, expresa.

Actualmente, se tiene una planta de 36 empleados, 18 son de planta y el otro 50 por ciento son de contratación eventual. La mayoría de los empleados (50 por ciento) pertenecen al grupo étnico México-americano y el resto son mexicanos, con estatus legal de residentes en los Estados Unidos.

En este caso nos enfocaremos a la relación que se da entre la empresa Agrícola Tarriba, productora y exportadora de Legumbres con *Farmers Best International*, organización que desde 1982 se dedica a la exportación de las hortalizas de Sinaloa y Sonora, así como de 19 agricultores más, entre los que destacan: Industrias Tumbell, Agrícola Bacatete, San Rafael, Rodolfo Peña Farber, Don Venancio y Agrícola Alex.

Esta organización, ubicada en la zona de Río Rico Arizona, tiene mayor actividad en los meses de noviembre a agosto, cuando se registra mayor volumen de venta. La fuerza de trabajo de esa compañía procede de distintas culturas: dos son mexicanos, pero uno nació en Nogales; cuatro gerentes son México-americanos, 1 polaco-italiano-norteamericano, y el resto son residentes. Este último estatus legal lo tienen los empleados de bodega (véase, cuadro fuerza de trabajo).

Cuadro XIII
Fuerza de trabajo multicultural

Área	Nacionalidad
Gerencia General	Mexicano
Gerencia de Ventas	Polaco-italiano-norteamericano
Gerencia de Contabilidad	México-Americana
Gerencia de Administración	Mexicano
Gerencia de Cuentas por Cobrar	México-Americana
Gerencia de Calidad	México-Americana
Bodegas	Mexicanos (residentes)

Fuente: Elaboración propia

Por el camino por Río Rico, a las afueras de Nogales rumbo a *Tucson*, se observan las distribuidoras *Malena Products*, transportes *HM*, y empresas comercializadoras de hortalizas frescas a lo orilla del camino, seguidas de bodegas. Se observa también un fuerte movimiento de trailers, cargados de tomates, chiles, etc. Pero en especial de tomate en esta época del año. Desde que se arriba a Nogales, Sonora se advierte por la calle principal la aglomeración de camiones que entran a inspección al *trocadero* de *CAADES*, de ahí pasan por la aduana una intensa revisión hasta arribar a cada una de las distribuidoras. En el caso de *Farmers Best* llegan unidades cargadas de tomate, procedentes de los campos de 19 agricultores de Culiacán, Hermosillo, Guaymas, Sonora, etc.

A mi llegada a la organización me encontré con una oficina pequeña y funcional, con un recibidor con adornos navideños, amplias fotos a color de tomate, pepino y chile, y su respectivo pino. En la pequeña sala resaltaban los reconocimientos otorgados por el *Blue Book* y el *Red Book* a *Farmers Best International* por ser una compañía, en donde se cumplía con un alto sentido de ética y responsabilidad. También reconocimientos como miembro de la Asociación Internacional de comercializadoras de legumbres.

Seguido del pequeño recibidor, encontramos a la recepcionista o bien persona que hace las cuentas por cobrar y trabaja como asistente de Dulce María, persona con más tiempo en la empresa (16 años), quien no parece tener un puesto específico (Iván Tarriba

dice que es la Cajera General, ella que se encarga de hacer depósitos en el banco y manejo de recursos), pero lo cierto es que se le considera uno de los grandes pilares de la organización, junto con Leonardo Tarriba, y el gerente de ventas *Peter*.

Se advierte de entrada una especie de competencia entre Bárbara joven con 5 años en la empresa, considerada como la Gerente de Crédito con Dulce María, ya que al parecer a ella le molesta la relación tan cercana que tiene Dulce María con los dueños de la compañía y la influencia que ejerce, debido a que goza de la estima de los accionistas de la empresa. Los cubículos de ambas están separadas sólo por una pequeña división y cada momento se escuchan conversaciones en inglés y español o viceversa. Cuando se habla con los clientes es en inglés y cuando se trata de la relación informal es una mezcla de ambos idiomas. Enseguida, se localiza a Luis Mario**, Gerente de Administración o el *controller* como el mismo se denomina. Originario de Culiacán, Luis Mario tiene 5 años en la empresa y su función es controlar gastos y hacer trabajo contable. También tiene funciones inherentes al manejo de Recursos Humanos. Luego, una asistente de Dulce y Luis Mario, quien hace funciones secretariales (para mi asombro parece ser la única persona encargada de actividades secretariales en la oficina). Posteriormente, al final del pasillo se localiza el corazón de la empresa, en donde el movimiento intenso parece ser el pan de cada día. Un grupo de seis vendedores, una mujer entre ellos, comandados por *Peter* están a la caza de los clientes para hacer sus ventas. A semejanza a la bolsa de valores por la adrenalina que se siente. Armados con unos audífonos y un teléfono inalámbrico a cada momento hacen girar, una especie de torna-mesa, colocada en el centro de los seis vendedores, quienes toman ansiosos los papeles ahí colocados, los cuales establecen los volúmenes y la calidad del producto que se tiene. Los vendedores observan el comportamiento de los mercados, en la pantalla de su computadora (una para cada uno) y *Peter* parece dirigir la orquesta, haciendo señas con la cabeza afirmativa o negativamente para las ventas. Todo es mediante la palabra hablada, las transacciones son hasta por 100 mil dólares y llegan a vender 500 mil dólares diarios. Enseguida, encontramos al Gerente General, Leonardo Tarriba del Villar, el menor de los parientes, quien trabaja en la dirección general de la empresa. Ahí parece ser el corazón de las decisiones, previa consulta con Iván y Roberto Tarriba.

** Se utilizan seudónimos para identificar a los informantes

En tanto, el área de ventas a través de una ventana se relaciona con el área de Calidad y bodega, en donde Juan Antonio, quien pasa todos los días los reportes del producto que llegó, su calidad y sobre los inventarios que hay en bodega. Enseguida, se ubica la zona de mayor movimiento, es decir, con más ruidos y se extiende hacia las bodegas, en donde existe un gran movimiento de carga y descarga de producto. Ahí se localiza Tony, empleado de Agrícola Tarriba, quien parece tener algunos problemas con, *Peter* y Juan Alberto. En mi visita observe una diferencia entre Juan Alberto y Tony, pues el joven mexicano autorizaba unas cargas, mientras Juan Antonio no estaba de acuerdo en la calidad del producto. Finalmente, Leonardo Tarriba respaldó a Juan Antonio y se le comentó a Tony que si con quien era su compromiso con Agrícola Tarriba o *Farmers Best*. Después en platica informal con Juan Antonio detecte que existen problemas de autoridad entre él y el citado joven, ya que éste parece defender más los intereses de Agrícola Tarriba y trata de imponer sus puntos de vista.

En tanto, para Tony, un empleado expatriado del grupo Sinaloa, los de Nogales son austeros, no cuidan los intereses de Agrícola Tarriba y lo quieren tratar como si fuera un cliente más, cuando en realidad se trata de la familia y una parte del grupo de empresas de Agrícola Tarriba. También considera que su forma de trabajar es demasiado sencilla, que les falta más estructura y que den más atención a Agrícola Tarriba.

En cambio, Juan Antonio advierte que en Agrícola Tarriba les interesa demasiado el poder, están demasiado preocupados por confirmar que son el jefe y que en *Farmers Best International* se haga su voluntad. “*Creen que la empresa es suya. No se resignan a ser tratados como un cliente más*”, coinciden los gerentes en platicas informales, pero en la entrevista declaran lo contrario.

En las bodegas el ambiente que se observa es de tranquilidad, los empleados en su mayoría son residentes y originarios de diversos lugares de México, y trabajan por 5.15 dólares la hora y laboran 40 horas por semana, es decir perciben poco más de 206 dólares a la semana. Esos empleados perciben ese salario de acuerdo a la Ley Estatal Laboral de

Arizona y aquellos empleadores que paguen menos de lo establecido pueden ser denunciados. En la zona del comedor, bodega y área de calidad se observan cárteles en donde se alerta al trabajador de cuando es el salario mínimo y a donde acudir. También se les informa que ningún trabajador deberá de ser discriminado por su sexo, color, discapacidad física, ni ningún otra situación. Los trabajadores se muestran contentos de estar en la empresa y en las bodegas se escucha música de Los Temerarios, el álbum una Lágrima más, las canciones porque será, comer a besos, Déjame soñar y del grupo Límite, la vocalista Alicia Villarreal, se escucha el tema musical “*Te quedo grande la Yegua*”, así como música de Alejandro Fernández. En suma, la música mexicana parece inundar el lugar y los empleados con los montacargas se mueven de un cuarto frío a otro de la zona de bodegas. De las bodegas anexas a oficinas administrativas, se extienden hacia un patio de enfrente, separado por una calle, en donde también se descarga producto y un grupo de trabajadores llevan a cabo la tarea de descarga. En esa misma área, en la oficina de la gerencia de calidad se observa, el siguiente letrero: “*Nada de que hay se va, hágalo bien C...*” y enseguida un sello de Hecho en México, lo cual refleja la mentalidad de que es relevante hacer las cosas bien.

En cuanto a los símbolos de identidad se observan una bandera estadounidense de tamaño pequeño en las oficinas, en la zona de la sala de juntas hay un mapa de México con la distribución de los estados del país, fotografías de tomate en la planta y cajas de pepino verde. Enseguida, una fotografía a color con gran profundidad de campo, en donde aparecen en medio de los surcos de tomate el señor Roberto Tarriba Rojo, iniciador de este negocio; el señor y a su lado Roberto Tarriba Haza, su sucesor, del otro lado del surco Iván Tarriba y Leonardo Tarriba del Villar. Todos en ropa informal y eso parece representar un símbolo de identidad para la empresa. La sala de juntas es pequeña, con un decorado de dos plantas artificiales, seis sillas, dos delfines de porcelana y la foto de una geisha como decoración.

También observé que si tienen un buen nivel de comunicación entre los empleados de planta, ya que con frecuencia se preguntan por sus hijos, padres, esposas o esposos, así como por las actividades que llevarán a cabo el fin de semana, dado que cada tercer sábado

se los dan de descanso. La única que descansa todos los sábados es Dulce, ya que su religión cristiana le exige no laborar ese día. Eso parece molestar a Bárbara.

De los festejos navideños, informan que realizaron una cena en un lugar de moda de Nogales, a donde los empleados acudieron acompañados por sus esposas y recibieron regalos. En año Nuevo hicieron un pequeño brindis y en bodega se trabajó hasta la madrugada, para luego suspender actividad el primero de enero.

Respecto a los horarios de comida, los empleados de oficinas inician actividad a las 8 de la mañana y salen a comer a las 13:00 horas, para regresar a las 15 y retirarse a las 17:00 horas; en cambio en ventas inician la actividad a las 7 de la mañana y salen a comer a medio día, para regresar y estar ahí por 18 ó 20 horas, dependiendo el comportamiento del mercado del producto. En el caso de Calidad y bodega, se tiene un horario asignado, pero en la práctica los empleados llegan hasta las 9 ó 10 y laboran hasta la 1 de la mañana, ininterrumpidamente; es decir, dependiendo del producto que llegue, pero su jornada se torna maratónica de lunes a sábado, incluso en los meses de diciembre, enero y febrero aseguran que tienen que trabajar hasta los domingos.

Los únicos días de descanso que otorga la compañía son un sábado cada tercer semana y supuestamente los domingos, el día de gracias, dos días por semana santa, año nuevo y Navidad, pero el resto es de intensa actividad. Adicionalmente, las gerencias gozan de un periodo vacacional de todo el mes de septiembre y la primer semana de octubre. En el periodo que no hay legumbres se dedican a arreglar todo, para cuando inicie la temporada, aunque en ocasiones también comercializan uva de los ranchos del Sr. Iván Tarriba en California.

En cuanto a su salario, los trabajadores de planta cuentan con seguro médico, seguro de vida, crédito para compra de vivienda y vacaciones anuales. El menor salario que se otorga es al personal de bodega que asciende a 5.15 dólares la hora y al resto del personal de nivel gerencial puede ganar de 60 a 120 mil pesos mensuales, dependiendo del grado de responsabilidad. El mejor pagado es ventas y goza de un porcentaje en las ganancias. En el

caso del resto de las gerencias el sueldo se asigna en función del rango de responsabilidad y se les otorga un bono anual, dependiendo de su desempeño profesional.

La empresa Agrícola Tarriba y *Farmers Best* parecen ser vistos como una unidad por algunos gerentes de Sinaloa, pero los ejecutivos de Nogales aclaran a cada momento que ellos no son Agrícola Tarriba y que por eso únicamente portan camisas con el logotipo de *Farmers Best International, Fruits and Vegetables*; en cambio en Culiacán los empleados usan *Farmers Best*, seguido de Agrícola Tarriba. Los de Nogales se sienten molestos e inconformes, porque los de Culiacán se describan junto con ellos como gran familia y dicen “*Para ser familia, la empresa ya está grandecita, me gusta pensar más en un equipo de trabajo*”. Sin embargo, esta empresa trabaja en forma coordinada con Agrícola Tarriba y 18 empresas hortícolas más, de las cuales comercializa hortalizas frescas, mango, aguacate, melón, sandía, etc. La misión de esta empresa se tiene desde hace apenas cinco años y es la siguiente:

“Somos un familia de productores y distribuidores de frutas frescas y vegetales, comprometidos con la calidad y la seguridad de nuestros productos y el medio ambiente”.

Esta empresa ofrece una gran variedad de frutas y vegetales exportadas desde los estados mexicanos de Sinaloa y Sonora. Los productos que comercializa son: calabazas, chile *bell* rojo, tomates roma, mangos, uva, diversas variedades de tomate (roma *tomatoes*, *vine ripe tomatoes*, *grape tomatoes*, etc.), melones, sandías, etc. La organización ha crecido en forma importante en los últimos cinco años, de tal manera que se cuenta con la siguiente estructura organizacional: (Véase figura 7)

Director General.- Se encarga de coordinar la totalidad de las actividades y la toma de decisiones, junto con Iván Tarriba Haza

Gerente de Administración.- Lleva a cabo la contratación de personal y tareas administrativas, relacionadas con el pago de personal.

Gerente de Ventas.- Dirige la comercialización de hortalizas frescas hacia el mercado de los Estados Unidos y sur de Canadá.

Gerente de Calidad.- Inspecciona la calidad del producto de acuerdo a los estándares internacionales.

Gerente de Cuentas por cobrar.- Se encarga de cobrar las facturas ante los compradores de productos y gestionar créditos ante los bancos.

Gerente de Contabilidad (Cajera General).- Coordina y supervisa todas las actividades financieras de la organización.

Encargado de Bodega.- Coordina las actividades de carga y descarga del producto al interior de la bodega.

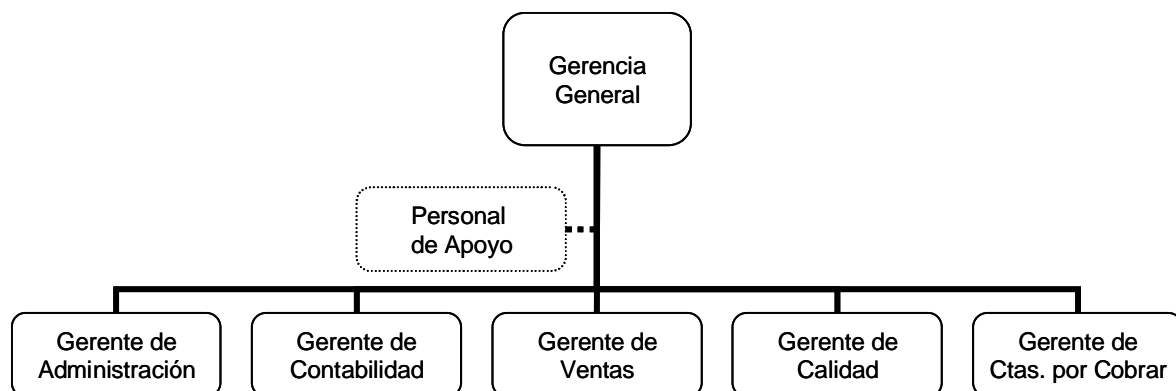


Figura 7: Organigrama de Farmers Best. (Fuente: Elaboración propia)

Como parte de ese despegue económico, la organización cuenta con oficinas propias en la zona de Río Rico, en donde consta de oficinas administrativas, bodegas refrigeradas y nuevas instalaciones en construcción, en donde se almacenara más producto y además tendrán una oficina los inspectores del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Esta organización además presenta las siguientes características en cuanto a infraestructura:

Respecto a la tecnología que utiliza, *Farmers Best* ha implementado los siguientes programas:

- a) Riego por goteo;
- b) Control electrónico en el color del producto;
- c) Sistema de empaque electrónico;
- d) Cuartos en frío para conservar el producto;
- e) Sistemas de inventario y
- f) Sistemas de información

El producto arriba a la comercializadora, procedente del noroeste mexicano, por los transportes EMMAC, una compañía perteneciente a la misma empresa y tiene mayor actividad en los meses de octubre a julio con una etapa de mayor tranquilidad de agosto a la primer semana de octubre, en cuyo periodo se encargan de planear las actividades que llevarán a cabo; sin embargo no se advierte que realicen una planeación a largo plazo, sino que ésta la realizan por temporada hortícola.

Respecto a la logística, la empresa apoya los esfuerzos antiterroristas del Gobierno de Estados Unidos después de los acontecimientos del 11 de septiembre, y participa en los siguientes programas:

- a) *Carrier Initiative Program (C. I. P)*
- b) *Bussines anti-smuggling coalition (B. A.S.C.)*
- c) *Americas counter smuggling initiative (A. S.C. I.)*

Estos programas incluyen:

- a) Integridad física.- Seguridad en casas-habitación, plantas manufactureras y empresas en general.

- b) Integridad Operacional.- Transporte y cargo de productos, que incluye monitoreo de equipos por agricultores y consumidores estadounidenses en las unidades en que se transporta.
- c) Integridad personal.- Control de procesos y seguridad en el acceso de empleados.

Esta compañía participa además en los siguientes programas de seguridad:

- a) *Good Agricultural Practices* (GAPs)
- b) *Good Manufacturing Practices*

Asimismo, la organización participa en el cuidado del medio ambiente a través de los siguientes programas:

- a) Manejo integrado de plagas
- b) Tratamiento de aguas residuales
- c) Mínimo uso de pesticidas
- d) Recicla, todo lo posible, materiales de desecho en el rancho, para controlar la contaminación.
- e) Trabaja en un proyecto universitario en la preservación de la tortuga marina y santuario de aves, localizado en el rancho de Ceuta, Sinaloa, México.

Respecto a la calidad, la compañía participa de manera activa en los siguientes programas:

- a) Se inspeccionan las materias primas, para la producción de hortalizas.
- b) Se cuenta con un monitoreo automático del agua usada en el empaque y campo.
- c) Existe una inspección de calidad antes de empacar el producto.

- d) Se empaca siguiendo los estándares de *Farmers Best* y los supervisores mantienen retroalimentación con sus superiores, para revisar los rangos del producto durante el día.
- e) Se inspeccionan de manera constante las condiciones de transporte, limpieza, temperatura y la calidad de los productos en su arribo a la comercializadora.

Por cumplir con los diversos programas implementados, la organización ha logrado ser reconocida en Arizona y aparece en el *blue book* con el rango de 4X, es decir con el rango más alto que se otorga a una organización de esas características por ser considerada como una empresa confiable, con ética e integridad.

3.3. Características de la industria hortícola

México es un país que por sus condiciones climáticas y geográficas, por su ubicación en zona tropical y subtropical y su cercanía a uno de los mercados más importantes del mundo, es propicio para el desarrollo de la horticultura de exportación que se practica desde principios de siglo, aprovechando las ventajas de un sistema de transporte ferroviario que fue construido en el siglo pasado, para facilitar el comercio entre México y la Unión Americana.

Después de 1910 la Revolución interrumpió las exportaciones por un periodo breve, pero su mayor desarrollo se dio hasta la década de los 40's, cuando se inician las grandes obras de infraestructura hidráulica; se crean los distritos de riego en el Noroeste de México y se abandonan los equipos de bombeo para dar paso a una horticultura más tecnificada, cuyo potencial ya se vislumbra para encabezar sectorialmente las exportaciones de origen agropecuario en nuestra balanza comercial.

Aunque la exportación nacional ha venido creciendo con el tiempo, específicamente la de productos no petroleros, quizá uno de los sectores que ha demostrado mayor dinamismo ha sido la exportación de hortalizas. Su mayor crecimiento viene de los últimos 10 años, pero la historia indica que el despegue de esta actividad se inició después de los

40's, con el desarrollo paralelo de la infraestructura carretera; un esquema de distribución concentrado a partir de la frontera; la abundancia y disponibilidad de mano de obra relativamente barata; la tecnología y coyunturas internacionales como la Revolución Cubana y su bloqueo comercial, que impulsaron a partir de los 60's las exportaciones mexicanas de hortalizas, de tal forma que en poco tiempo, se abrieron oportunidades para la inversión nacional y extranjera, generando una importante derrama regional, empleos y divisas necesarias al desarrollo. Sería desde luego injusto, ignorar el papel que jugaron los inmigrantes de origen griego, quienes introdujeron la tecnología del envarado y el desarrollo de otros cultivos como la berenjena.

De esta manera la industria hortícola se consolidó en pocos años con la gran generadora de divisas para México. En esto sin duda, la exportación de Sinaloa ha jugado un papel importante, pero no definitivo, ya que otros estados del país han crecido más rápidamente y con una mayor diversificación de cultivos. En efecto, mientras la exportación nacional se duplicó en esos 12 años, Sinaloa sólo tuvo un crecimiento moderado del 37% al pasar de 650 mil toneladas que exportábamos en 1985 a 890 mil toneladas para 1997. la explicación es que Sinaloa tiene una estructura de cultivos muy sensible al mercado; tiene unas condiciones de clima que condicionan sus posibilidades de diversificación a cultivos ya tradicionales; la alta humedad relativa propicia la incidencia de ciertas enfermedades como el mosaico que limitan la producción de algunos cultivos como sandía o melón que tienen una ventana importante durante el invierno; y además, creo que no ha existido una verdadera cultura de diversificación que propicie el desarrollo de nuevos productos o la incorporación de los tradicionales hacia nuevos mercados. La situación podría cambiar en el futuro con el dominio de las técnicas de producción forzada o de producción bajo cubiertas de plástico que se empiezan a probar en Sinaloa (CAADES, 2003).

Para la década de los noventa México logro consolidar su participación en el mercado de los Estados Unidos. Para 1991 ya el 1.6 por ciento, cuya participación estaba ya limitada por productores de la Florida, California y otros competidores (Canadá, el Caribe y Centroamérica). Para 1995, México cubre ya el 3 por ciento de aquel mercado y durante

ese año no hubo exceso de exportaciones; en total apenas rebasaron el 13 por ciento de las cuotas establecidas por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), para el ciclo invernal. (véase cuadro XIV)

Cuadro XIV

Participación de México en los volúmenes totales de hortalizas, exportadas al mercado de Estados Unidos

CONCEPTO	1990	1992	1994	1995
Tomate	25.94	16.61	25.97	31.00
Melón y sandía	22.11	20.78	15.06	15.11
Pepino	12.23	15.52	15.75	12.49
Chiles	9.29	10.25	10.01	10.66
Cebollas	10.61	13.97	12.29	9.62
Calabacitas	5.53	7.35	6.84	5.91
Zanahoria	1.11	1.27	0.69	1.62
*Otras	13.19	14.25	13.40	13.59
Total	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: Base de datos del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.

*Nota: Se refiere a legumbres de menor volumen de exportación, por ejemplo la berenjena. En tanto, los productos de mayor exportación se ubican en el apartado de las hortalizas, en donde resaltan tomate, pepino, chile, cebolla, calabacita y zanahoria

En principio, diremos que la mayor exportación se concentra como es natural en el Noroeste de México, influida por la producción invernal de Sinaloa y Sonora. Estos dos estados representan el conjunto de casi las dos terceras partes de la exportación nacional, principalmente de tomate, pepino, chile, calabaza y sandía. Sinaloa sigue siendo con mucho, el principal productor nacional de tomate, chile *bell*, pepino, berenjena y Sonora el de sandía, calabacita y espárrago. El punto de concentración para la exportación por razones geográficas y de infraestructura es pues, la frontera de Nogales que también ha experimentado un incremento del 61% en los volúmenes de cruce de octubre a julio entre 1990 y 1997. Debemos reconocer que la participación más reciente de Sinaloa ha tenido su origen en cuatro factores que pudiera mencionar:

1. Las devaluaciones recurrentes de nuestra moneda, algunas abruptas, que en término de dólar han traído una reducción de costos, respecto a nuestros competidores, otorgando artificialmente una mayor capacidad competitiva y mayor penetración de mercados.
2. La incidencia de fenómenos naturales que han afectado seriamente la producción de Florida en los últimos años, y las heladas que en los últimos dos años han prácticamente terminado con la producción invernal de este Estado.
3. El Acuerdo Trilateral de Libre Comercio, aunque en menor proporción, ha aportado su cuota de influencia al eliminar aranceles en algunos productos menos sensibles, como el melón, la sandía y el pepino, así como reducciones programadas en otros más competitivos; sin dejar de mencionar que en algunos de estos últimos, como el tomate, cebolla, chile, berenjena, calabacita, que son la mitad de la exportación anual, quedaron establecidas salvaguardadas que limitan cuantitativamente las posibilidades de una expansión mayor.
4. El cambio tecnológico reciente que se ha experimentado, desafortunadamente no en todas las zonas productoras, no en todos los productos, pero que ha repercutido favorablemente en la productividad; en la calidad, y en las preferencias de los consumidores. La vanguardia de este cambio tecnológico la encabeza ahora Sinaloa.

Estos cambios que tienen que ver con el uso de acolchados de plástico, desinfección de suelos, riego por goteo, producción bajo cubiertas y nuevos materiales genéticos, han impactado de manera significativa la producción principalmente de tomate y chile *bell* en Sinaloa y Baja California, pero su influencia se empieza a sentir ahora en otros productos como sandía y melones en algunos otros estados como Sonora, Guerrero y Baja California Sur (Entrevista con el Gerente de la CIDH, Mario Haroldo Robles). En suma, la participación de Sinaloa en el mercado hortícola internacional ha crecido en forma

importante, por ejemplo en 1995, Sinaloa sembró 46 mil 384 hectáreas, destacando el tomate con 22 mil 979. La superficie se concentró en: Tomate, (49.5 %); chile (7.6%); pepino (10.3); y calabacita (6.7%).

Del total de hectáreas sembradas en el país, con productos hortícolas, Sinaloa participó con el 18 por ciento, es decir 50 mil hectáreas, cuya superficie representa el 4 % de lo sembrado en el estado. El volumen de la cosecha estatal alcanzó un 65 por ciento de la producción nacional y su valor representó el 75 por ciento de la misma. De esa manera, Sinaloa adquiere el liderazgo nacional en esta producción y ello lo convierte en el principal exportador hacia los Estados Unidos, y en uno de los principales proveedores de hortalizas para los demás estados del país. (Véase, cuadro XV).

Cuadro XV
Composición porcentual del volumen exportado de Sinaloa hacia Estados Unidos en el periodo 1991-1996

Producto	1993/1994	1994/1995	1995/1996
Tomate	45	48	40
Calabacita	4	5	6
Pepino	24	18	24
Chile <i>bell</i>	14	12	14
Otros	13	17	16
Porcentaje del volumen de hortalizas	94.9	94.9	95.1
**Total frutas y hortalizas (1000 tons.)	714	837	897

Fuente: Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa (1997), elaborado por la autora.

En esta etapa de crecimiento de la industria legumbrera también se han enfrentado problemas, como el denominado “La guerra del tomate” con los productores del estado de Florida. Después del fallido intento por aplicar impuestos compensatorios al tomate por una demanda de *dumping* entre 1979 y 1982 el dictamen fue favorable a México, a pesar de que hubo tres apelaciones de Florida; en abril de 1996 nuevamente introdujeron una demanda de *dumping* que obligó al Gobierno Norteamericano a desarrollar una investigación, que

* El cuadro XV revela que las exportaciones de tomate presentan una tendencia a la alza en este periodo.

después de casi cinco meses de intensos trabajos llegó a determinar en forma preliminar que la exportación mexicana realizada entre los años 1994 y 1995 se realizó a precios *dumping*. En opinión del Gerente de la CIDH, Mario Haroldo Robles, la investigación estuvo dolosamente dirigida, ya que se tomó como periodo de investigación no el promedio de los precios de la temporada, sino los periodos más bajos, sin reconocer que en comercio de perecederos habrá más ocasiones en que el precio puede descender por debajo de los costos, pero eso no podrá saberse sino hasta que ha terminado el periodo completo de producción y se ha determinado el rendimiento, factor sin el cual, no se puede conocer el costo unitario. Entonces las ventas por debajo del costo, si existieron, no fueron premeditadas, y por lo tanto, las ventas a precios de *dumping* no podrían haber sido intencionales.

Hay que conocer que un caso de *dumping* se configura en cualquiera de los siguientes casos: Cuando un producto nacional similar o idéntico se vende en el mercado doméstico a un precio mayor que en el mercado de exportación. Cuando el producto en cuestión se vende al mercado de exportación por debajo de su costo de producción en el país de origen; y cuando un producto idéntico o similar se vende en el mercado de exportación a un precio inferior que un producto idéntico o similar en un tercer país.

La Comisión de Comercio Internacional Norteamericana realizó la investigación al tomate mexicano y encontró un margen preliminar de *dumping* del 17.5%, antes de iniciar la temporada 1996-97. Sin embargo, ante una determinación preliminar que sin duda sería confirmada por una determinación definitiva, había muy pocas esperanzas de que la exportación del ciclo 1996-97, única solución posible fue encaminar los esfuerzos a lograr un acuerdo de suspensión *antidumping* o esperar a que las instancias del Tratado de Libre Comercio o en los foros de la Organización Mundial se hubiera podido lograr revertir en dos o tres años, una determinación preliminar ya adoptada.

“Los productores optaron por la vía más rápida para salvaguardar la exportación de tomate de la temporada 1996-1997 y que reportó ventas por 544 millones de dólares; así que preferimos suscribir con el Gobierno hasta el año 2001. A través de este instrumento los productores nos hemos comprometido a no vender al mercado norteamericano por debajo de un precio piso de \$ 0.2068 la libra, o el equivalente a \$

5.17 CIF la caja de 25 libras; a mantener dentro del acuerdo al 85% mínimo de la exportación proveniente de los firmantes y a proporcionar al Departamento de Comercio Norteamericano información trimestral sobre los volúmenes exportados y su valor” (Entrevista con Mario Haroldo Robles.).

Este acuerdo funcionó muy bien para Sinaloa, y ha permitido a los productores domésticos también ordenar su industria, imponiendo un precio piso a la producción local no sólo la de Florida, sino también la de California y más recientemente la de Carolina del Sur.

Desde nuestro punto de vista, esta es una oportunidad para ordenar nuestra exportación en torno al mercado, pero hay mucho trabajo todavía por hacer. México tiene que acelerar las reglamentaciones y generar los esquemas de ordenamiento en la producción a través de mecanismos de inspección y certificación en materia de calidad para los productos hortofrutícolas; en materia de monitoreo de residuos tóxicos y en materia de controles de tipo microbiológico, en aquellos productos susceptibles de portar patógenos que puedan poner en riesgo la salud del consumidor. Las demandas del gobierno de Estados Unidos se atienden mediante un programa a tres años de desincorporación de la mano de obra infantil que involuntariamente se da en los campos agrícolas y se ha firmado recientemente un convenio con los fabricantes de plaguicidas para recolectar los envases vacíos y confinarlos en lugares apropiados para reducir los niveles de contaminación del ambiente. No se quieren pretextos, para que la exportación de hortalizas en Sinaloa sea limitada, pero a la vez esto representará una oportunidad para promover el uso de un sello de calidad que prestigie la producción de Sinaloa en los mercados internacionales y asegure a los consumidores que adquirir productos de Sinaloa es sano y seguro, contra lo que digan nuestros competidores. (Haroldo Robles).

En resumen, la horticultura de Sinaloa enfrentó en la década de los 90's serios conflictos comerciales con Florida, los cuales fueron resueltos de manera favorable. Sin embargo, ahora enfrentan nuevos retos para cumplir con la Ley de Bioterrorismo y Ley de Inocuidad Alimentaria.

3.3.1. Impacto de la comercialización de hortalizas en el mercado de los Estados Unidos

Las compañías norteamericanas han jugado un papel importante en la comercialización de estos productos en EEUU y muy próximamente también en su siembra, llegando entre 1921 y 1929 a manejar sólo entre dos de ellas, el 60 por ciento de las exportaciones. Esta tendencia continuo y para 1970 el país antes mencionado ya cubría del 40 al 70 por ciento de las necesidades de capital de los productores y éste era suficiente para apoyar el 80 por ciento de los horticultores de Sinaloa (Gaxiola, 2001).

Para 1995, era ya imposible autofinanciarse; el crédito a largo plazo fue casi inaccesible y el de corto plazo fue muy restringido por la crisis financiera que afectó a México e impactó directamente a los productores de legumbres. De esta manera el productor tuvo cada vez más necesidad de crédito externo. Esta problemática ha obligado a estos horticultores a seguir aceptando el capital de estas distribuidoras norteamericanas a cambio del compromiso de entregarles toda su distribución. A su vez éstas se comprometen a comercializarlas y a pagarles una comisión entre el 10 y el 15 por ciento de la venta efectuada.

3.3.1.1. Formas de operación de las distribuidoras sinaloenses

Actualmente, ya son muchas las empresas distribuidoras de hortalizas frescas, ubicadas en Nogales, Arizona, las cuales aprovechándose de la imposibilidad de los productores sinaloenses de autofinanciarse y de la incapacidad oficial para financiarles, celebran contratos con la mayoría, condicionándolos, a que entreguen toda la producción a su compañía a cambio de proveerlos de financiamiento. Éstas conceden apoyo para la producción, la cosecha, el empaque, el impuesto de importación, el flete hasta las distribuidoras, etc.

Las distribuidoras, propiedad de los horticultores de Sinaloa, (caso de estudio que nos ocupa) regularmente acceden al crédito institucional, pero al establecido en la Unión Americana. Así, las distribuidoras son empresas establecidas en los puntos de cruce de Nogales, Arizona y de otros cruces, pero su función principal es comercializar hortalizas ya sean propias o ajenas en los mercados de Estados Unidos. Los horticultores de Sinaloa se vinculan con ellas, manteniendo una relación financiera y comercial y en otros hasta de propiedad de esas compañías. (véase cuadro XVI)

Las hortalizas de Sinaloa se comercializan generalmente en Nogales, Arizona, pues allí confluye la mayoría de los envíos y operan el mayor número de distribuidores y *brokers*. Esto actúa en perjuicio del productor sinaloense, pues al constituirse como el

puente de cruce más importante de comercialización, ha determinado el nivel de flujo del producto, los precios resultan presionados a la baja; en tanto, que en muchas ocasiones en la mayoría de los mercados de Estados Unidos el precio alcanza niveles más altos.

El principal mercado de las hortalizas frescas de Sinaloa en Estados Unidos es el detallista; en cambio de Florida en este mismo producto es el de las instituciones alimenticias (el *food service*) y los mercados terminales. En el caso de Nogales, existen 100 distribuidoras que reciben hortalizas en Nogales, Arizona, de las cuales 87 estaban registradas en los libros rojo y azul. Las hortalizas de Sinaloa se comercializan generalmente en Nogales, Arizona, pues allí confluyen la mayoría de los envíos y operan el mayor número de distribuidoras y *brokers*. Sin embargo, esa situación puede afectar al productor sinaloense, ya que al constituirse como el punto de cruce más importante de la comercialización, ha determinado el nivel de flujo del producto los precios resultan presionados a la baja, en tanto que en muchas ocasiones la mayoría de los mercados de Estados Unidos el precio alcanza niveles más altos. (Flash informativo del *Reed Book Credit Services*; citado por Gaxiola 2001).

Cuadro XVI
Principales Horticultores de Sinaloa

COMPAÑÍA	PRODUCTOR
<i>Sigma Produce</i>	<i>Trifonas Strabrospulus</i>
<i>Tricar</i>	Daniel Cárdenas Izábal
<i>Rene Produces Distributors Inc</i>	René Carrillo Carranza
<i>Farmers Best</i>	^(a) Roberto Tarriba Rojo
<i>Bravo Distributing Inc</i>	José María Gallardo
<i>Omega Produces Inc</i>	<i>George Gotsis</i>
<i>Melgose Produce Distributors</i>	José U. López
<i>GAC Produce Inc</i>	Familia Canelos
<i>Lisa Inc</i>	Familia Litcheter
<i>Tare Distributing Company</i>	Hermanos Tamayo
<i>Su Casa Produce Inc</i>	Tres productores no especificados
Rolit	Jorge y Enrique Rodarte
San Rafael	Adolfo y Marco Antonio Clouthier

Fuente: Gaxiola (2001) y actualizado por la autora.

Nota: La empresa *Farmers Best* Comercializa legumbres de 19 productores de Sinaloa y Sonora, en donde resalta por sus elevados volúmenes y calidad Agrícola Tarriba con sus etiquetas *Farmers Best* de primera, Karen intermedia y Ceuta de segunda.

La mayoría de los productores hortícola de México carece de integración comercial; les falta por lo menos acopiar, seleccionar, empaclar o comercializar directamente sus productos en Estados Unidos, pues en la mayoría de los casos debe encargárselos a otros agentes. La mayoría de las exportadoras sinaloenses utilizan tres tipos de agentes: a).- Las que son propiedad de productores sinaloenses y otras en que son accionistas minoritarios, realizando asociaciones informales entre los productores; b).- Aquellas en donde los exportadores de Sinaloa están asociados formal o informalmente, las cuales distribuyen un producto contratado previamente, mediante acuerdos con productores a los que proporcionan financiamiento. c).- Aquellas en las que no son socios ni propietarios, sino que simplemente entregan el producto para ser comercializado (Gaxiola, 2001).

De acuerdo al padrón del libro rojo, operan en la zona de Nogales 100 distribuidoras, de las cuales en 51 se maneja producto sinaloense y 20 son propiedad de sinaloenses, las cuales presentan solvencia comercial al aparecer en los citados registros, como es el caso de *Farmers Best International*. (véase cuadro XVII)

Cuadro XVII
Lista de distribuidores de Arizona

<i>All service dist. Ltd</i>	<i>Amex dist. Ltd</i>	<i>William conzalo & sons</i>
<i>Apalachia produce co.</i>	<i>Baci fresh grower & importbig.</i>	<i>Z & s dist., co., inc.</i>
<i>Cab produce co.</i>	<i>Border warehouse & dist. Service burnad & co., inc.</i>	<i>Apache produce</i>
<i>Cactus melons dist., inc.</i>	<i>C. .b. Dist., l. L. P.</i>	<i>Cds dist.,</i>
<i>Chamberlain dist.</i>	<i>Calixtro dist., co.</i>	<i>Chuy dist., & sons</i>
<i>Cullota dist.</i>	<i>Chiquita fresh</i>	<i>Central fruit & veg.,</i>
<i>Del monte fresh produce</i>	<i>Diamon fruit & veg. Dist., inc. Diazteca</i>	<i>Cris – p produce</i>
<i>Double c produce</i>	<i>Eagle eye dist.</i>	<i>Del campo su</i>
<i>Farmers best inc., lcc</i>	<i>Farmers garden</i>	<i>Elite produce</i>
<i>Five star dist.</i>	<i>Franks dist.</i>	<i>Farm to market</i>
<i>Fresh direct</i>	<i>Guimarra of nogales</i>	<i>Fresh co.,</i>
<i>Grower’s pride l.l.c.</i>	<i>H. M. Dist.</i>	<i>Green point</i>
<i>Integrity produce dist.</i>	<i>Job pro dist.</i>	<i>Jop dist.,</i>
<i>Jova dist.</i>	<i>Juice produce co.</i>	<i>Kal</i>

<i>King plus</i>	<i>Legacy farms</i>	<i>Lis</i>
<i>Lucero fruit</i>	<i>Map dist.</i>	<i>M. A.</i>
<i>Malena produce inc.</i>	<i>Mayer whse. Llc</i>	<i>Mayer west</i>
<i>Meyer tomatos</i>	<i>Mikes dist.</i>	<i>Mon</i>
<i>Nash de camp</i>	<i>Nash produce inc., west</i>	<i>National dist.</i>
<i>Nogales dist.</i>	<i>Nogales fruti & veg., dist. Nova produce</i>	<i>Platinum produce</i>
<i>Ocotillo produce</i>	<i>Old mexicos best produve omega produce co.</i>	<i>Prime sales</i>
<i>P. J. Produce dist.</i>	<i>Penny produce dist.</i>	<i>Rv dist.</i>
<i>Peremium produce dist., inc.</i>	<i>Pride dist., inc.</i>	<i>Sandia dist.</i>
<i>Produce exchange</i>	<i>Rp dist.</i>	<i>Seacoast dist.</i>
<i>Rene poduce dist.</i>	<i>Ritz produce inc.</i>	<i>Sigma sales</i>
<i>San Rafael produce inc.</i>	<i>Santa Cruz melons</i>	<i>Sykes company</i>
<i>Service dist., inc.</i>	<i>Shipley sales</i>	<i>Tepeyac produce</i>
<i>Service dist., inc.</i>	<i>Sunfed dist., inc</i>	<i>Veggies inc.</i>
<i>Su casa produce partnesrship</i>	<i>Tanimura dist., inc.</i>	<i>Wilson/batiz</i>
<i>Trade dist., co.</i>	<i>Vandevonet & associates inc.</i>	
<i>Tricar sales</i>		
<i>Vicama dist., l. L. C.</i>		
<i>Windosr dist., inc.</i>		

Fuente: Información, recabada por la autora.

Nota: Las distribuidoras ubicadas en Río Rico, Arizona comercializan hortalizas y frutas de los estados mexicanos de Sinaloa, Sonora, Nayarit, Baja California y Michoacán

3.4. Características de los productores de Sinaloa

Sinaloa es líder a nivel nacional en el rendimiento de sus cosechas con una producción promedio de 10.97 toneladas por hectárea, cuando el promedio nacional es de 8.74 toneladas. En la producción agrícola, destaca la horticultura como uno de los bastiones de la economía, por ejemplo: las exportaciones de tomate representaron en el 2001 el 40 por ciento de la producción nacional; pepino el 14 % y chile *bell* el 19 %. En suma, el 32 por ciento de la producción agrícola de México es producida en Sinaloa. Desde la década de los cincuenta Sinaloa ha sido un intenso productor de hortalizas, resaltando como principales cultivos: el tomate, calabaza, berenjena, sandía, entre otros (www.sinaloa.gob.mx).

Cuadro XVIII

Exportación hortícola en el 2001 con valor en dólares (USD)

Producto	Valor en Dolares
Tomate	2 6290 981
Pepino	9217 183
Pepinillo pickle	2619 047
Chille bell	12 386 630
Chile	2 619 007
Elote	958 487
Calabaza	4395 524
Berenjena	2 512 925
Mango	1 936
Sandía	323 045
Melón	1939
Otros	3 919 566
Total	65 574 714

Fuente: SAGARPA

Nota: La mayoría de la producción de hortalizas de Sinaloa es destinada a mercados internacionales, principalmente hacia Estados Unidos y el sur de Canadá.

En México, la reforma económica ha sentado las bases para que Sinaloa pueda participar activamente en este entorno de competencia. Sinaloa, se ha constituido como el principal productor de hortalizas. Los horticultores en Sinaloa están organizados a través de la Confederación de Asociaciones de Agricultores de Sinaloa (CAADES) que aglutina a su vez a las asociaciones de agricultores de las diferentes regiones del estado; sin embargo en ese organismo también hay graneros.

De acuerdo al Directorio de Exportadores de Bancomext se cuenta con 93 empresas exportadoras, de las cuales el 80 por ciento son empresas agrícolas. No obstante, de esas características se advierte por parte de Bancomext que en Sinaloa se pudieran presentar las siguientes limitantes, para seguir incursionando en forma exitosa en el mercado internacional de hortalizas:

- ✓ Desconocimiento de los paradigmas del comercio.;

- ✓ Individualismo;
- ✓ Baja cultura empresarial y
- ✓ Falta de industrialización.

Principalmente en estados donde prevalecen las economías primarias, como Sinaloa, la individualidad prevalece, como lo es el apego a la propiedad de la tierra. El individualismo productivo, tiene muchas limitaciones para lograr la producción, en calidad, pero principalmente en la cantidad que suponen las demandas del comercio mundial. Parece que, como ha sucedido con las grandes corporaciones, o se aprende a trabajar en equipos asociándose, o se cancelarán las oportunidades para ser mejores. Un ejemplo de esto lo constituye, el hecho de que en el mes de febrero los legumbreros de Sinaloa saturaron el mercado internacional del tomate, provocando la caída del precio de esa hortaliza.

Esto refleja que en este campo organizacional aún no se aprende a trabajar en forma colectiva y el éxito todavía se sigue considerando como una situación de “suerte”, experiencia o porque se registren heladas en Florida (principal competidor de Sinaloa en las hortalizas de invierno). En otras partes como Sinaloa, se alcanzaron éxitos, básicamente en el renglón primario, sin necesidad de altos niveles de preparación, lo cual originó la idea de que si alguien triunfó sin tantos requisitos, ¿para que prepararse o por qué recurrir a quien lo esté? Vale la pena reflexionar en este punto, pues así como no es posible sustituir a la experiencia, tampoco se puede prescindir del conocimiento especializado.

3.4.1. Condiciones fiscales y legales de apoyo a la empresa sinaloense

Sinaloa está localizado al noroeste de México, a tan solo 14 horas por carretera desde la frontera con Estados Unidos. Su ubicación estratégica le otorga una ventaja, para la distribución de productos con destino a Asia y Centroamérica. Respecto a su densidad geográfica, al censo del 2000, la población del estado es de 2.5 millones de habitantes, cuya edad promedio es de 19 años. (véase cuadro XIX)

Cuadro XIX
Análisis de la población

GÉNERO	CANTIDAD DE POBLACIÓN	PORCENTAJE
Hombres	1,264,143	49 %
Mujeres	1,272,701	51 %
Total	2.5 millones de personas	100 %

Fuente: Gobierno del Estado, 2003.

Sinaloa se conecta a Nogales, Arizona a través de una carretera de cuatro carriles, que permite el tránsito de población y productos hortícolas hacia esa población fronteriza, para su comercialización en el mercado de Estados Unidos, tal como es el caso de las hortalizas. Por ferrocarril, Sinaloa tiene acceso a la parte Oeste de Estados Unidos por Nogales, Arizona y también se conecta a través del ferrocarril Chihuahua-Pacífico.

Los productos de exportación pueden trasladarse a la parte este de los Estados Unidos desde el puerto, a través del ferrocarril Chihuahua-Pacífico y a la costa oeste por la red ferroviaria del Pacífico. Sinaloa cuenta además con los puertos de Topolobampo y Mazatlán que son utilizados, para el manejo de productos exportables. El Estado cuenta con tres aeropuertos internacionales, con vuelos directos a Los Ángeles y a otras importantes ciudades de Estados Unidos, no obstante su estrecha relación comercial con Nogales y *Tucson*, Arizona no cuenta con vuelos directos hacia esas regiones del mundo

3.4.1.1. Apoyos y restricciones a las empresas sinaloenses

El Gobierno del Estado de Sinaloa, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico implementó desde 1999 los siguientes programas de estímulos a los empresarios locales:

- ✓ Sistema Sinaloense de Apertura Rápida Empresarial: Su objetivo es proporcionar a empresarios todas las facilidades, para instalar y operar empresas en Sinaloa, brindando instrumentos diseñados para la gestión de todos los

trámites de apertura en un tiempo mínimo, con un mínimo de requisitos, y documentos a presentar.

- ✓ Hecho en Sinaloa: Tiene como objetivo central la generación continua de más y mejores productos, a través de las empresas, apoyando la comercialización de productos exportables de micro y pequeñas empresas.

- ✓ Gestión Empresarial: Proporciona a las empresas apoyo en la gestión de trámites y solución de problemas, para facilitar el desarrollo de la actividad empresarial, así como tener herramientas que les permitan operar con éxito.

Respecto al contexto legal, en la entidad se cuenta con leyes que establecen algunos esquemas de apoyo a los empresarios de la entidad, aunque persisten algunas quejas de los agricultores y empresarios hortícolas en general en el sentido de que requieren apoyos específicamente para la industria legumbrera y que los instrumentos que existen son demasiado generales.

La ley de Fomento a la Inversión para el Desarrollo Económico de Sinaloa fue publicada en el periódico oficial “El Estado de Sinaloa” número 143, segunda sección, con fecha 27 de noviembre de 1996 y viene a abrogar las siguientes disposiciones:

Ley de Fomento Industrial del Estado de Sinaloa, publicada en el periódico oficial “El Estado de Sinaloa” número 27, segunda sección, con fecha 4 de marzo de 1997;

Decreto que crea el congreso para el Desarrollo Económico de Sinaloa y los Comités Regionales de promoción Económica, publicado en el periódico oficial “El Estado de Sinaloa” número 44, de fecha 10 de abril de 1996 (Véase anexo 1, para mayor información sobre tramites y apoyos a las empresas sinaloenses)

CAPITULO IV

BASES METODOLÓGICAS

4.1. La investigación científica

La investigación científica es esencialmente como cualquier tipo de investigación sólo que más rigurosa y cuidadosamente realizada. Podemos definirla como un tipo de investigación “sistemática, controlada, empírica y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las presumidas relaciones entre fenómenos naturales” (Kerlinger, 1975, p.11). La investigación puede cumplir dos propósitos fundamentales: a).- producir conocimientos y teoría (investigación básica) y b).- resolver problemas prácticos (investigación aplicada).

La investigación científica es un proceso, término que significa dinámico, cambiante y continuo. Este proceso está compuesto por una serie de etapas, las cuales se derivan unas de otras. Es importante tener presente que en la investigación científica podemos trabajar con los paradigmas cuantitativo o cualitativo, los cuales lejos de ser excluyentes son complementarios, dependiendo del alcance de nuestras investigaciones, el enfoque y objeto de estudio.

En términos sintéticos puede definirse a la metodología como el proceso de transformación de la realidad en datos aprensibles y cognoscibles, que buscan volver inteligible un objeto de estudio. Se trata entonces, de un conjunto de procedimientos teórico-prácticos que comandan y guían el trabajo de investigación. Pero, antes de discutir acerca de procedimientos es importante reflexionar acerca de la actitud metodológica de la cual depende en gran medida el desarrollo y el éxito de la investigación.

Con frecuencia suele confundirse la metodología con las técnicas o instrumentos de registro o recolección de datos, lo cual genera de entrada un falso problema y una falsa dicotomía entre la metodología cuantitativa y la metodología cualitativa y saca de la discusión el asunto clave: el del enfoque o tipo de acercamiento a la realidad.

Se pueden utilizar técnicas de carácter cuantitativo (contar y controlar variables) y pese a ello mantener el enfoque cualitativo, “el concepto más general en matemáticas no es el número, sino el orden” (Ibáñez, 1994); por el contrario, pueden utilizarse técnicas de índole cualitativa (discurso centralmente) y centrarse en un enfoque absolutamente positivo, que no atiende a la cualidad del dato.

Existe una gran controversia en ese sentido, pero en este primer apartado nos enfocaremos primero a analizar la metodología en el marco histórico de las ciencias sociales. De acuerdo con Tylor y Bodgan (1999), la metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos respuestas. En las Ciencias Sociales han prevalecido dos perspectivas teóricas principales, (Bruyn, 1966; Deutscher, 1973). La primera, el positivismo, reconoce su origen en el campo de las ciencias sociales en los grandes teóricos del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX, especialmente Auguste Comte y Emile Durkheim. Los positivistas buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos.

Durkheim afirma que el científico social debe considerar los hechos o fenómenos sociales como cosas, que ejercen una influencia externa sobre las personas. Este se considera el origen del método cuantitativo, el cual parte de hipótesis y busca medir la realidad. Durante décadas, fue la metodología privilegiada en el ámbito científico, pero a partir de la década de los ochenta existe una revaloración del método cualitativo como paradigma de investigación en las Ciencias Sociales, aunque sus uso es muy antiguo.

La segunda perspectiva teórica principal, que siguiendo a Deutscher (1973) describimos como fenomenología, posee una larga historia en la filosofía y la sociología (Berger y Luckmann, 1967; Bruyn, 1966; Husserl, 1913; Pastas, 1973; Schutz, 1962;, 1967). El fenomenólogo quiere entender los fenómenos sociales desde la perspectiva del actor. Examina el modo en que se experimenta el mundo. La realidad que importa es la que las personas describen como importante.

4.1.2 Paradigmas de la investigación: Cualitativos y Cuantitativos

La investigación cuantitativa casi siempre se concibe como estudios a gran escala con muchos informantes o diseños experimentales que hacen comparaciones al azar. Tal como el término cuantitativo sugiere la realidad es transformada en números con el propósito de analizarla e interpretarla (Kendall, 1995; Gallimore, 1995 y Reese, 1995).

La investigación cualitativa, por otra parte, se asocia más a métodos tales como la observación, el estudio de casos, la etnografía, las entrevistas abiertas o el análisis narrativo. El término cualitativo sugiere una búsqueda del entendimiento de la realidad, mediante un proceso interpretativo. Innegablemente, las diferencias entre los dos enfoques va más allá de la selección de métodos a escoger y están enraizadas en caminos fundamentalmente diferentes de “conocer la realidad”.

A pesar de que los enfoques cualitativos y cuantitativos se consideran con frecuencia mutuamente excluyentes, en realidad puede haber mucho traslape. Los datos cualitativos (respuestas a preguntas abiertas) pueden analizarse cualitativamente buscando los temas comunes o la construcción de modelos de pensamiento acerca de un tema en particular o pueden analizarse cuantitativamente, convirtiendo textos (entrevistas, notas de observación, etc. a códigos numéricos).

Otra distinción importante es el propósito al cual el método sirve. Muchos sostienen que los métodos cuantitativos rigurosos ofrecen mayor confianza cuando intentamos probar una hipótesis bien definida, a la cual basta una respuesta delimitada. Sin embargo, para un problema o fenómeno sobre el cual se sabe poco y sobre el cual tenemos muy pocos datos, podría ser mucho más prudente hacer un estudio exploratorio intenso, empleando métodos cualitativos de observación participante, estudios de caso o entrevistas abiertas.

En suma, los métodos cualitativos ofrecen medios eficientes para explorar o examinar explicaciones alternativas. La observación descriptiva, las entrevistas y otros

métodos cualitativos son tan antiguos como la historia escrita (Wax, 1971). Wax señala que los orígenes del trabajo de campo pueden rastrearse hasta historiadores, viajeros, y escritores que van desde el griego Heródoto hasta Marco Polo. Pero sólo a partir del siglo XIX y principios del XX lo que ahora denominaremos métodos cualitativos fueron empleados conscientemente en la investigación social.

El estudio de Frederick Leplay de 1855 sobre familias y comunidades europeas representa una de las primeras piezas auténticas de observación participante (Bruyn, 1966). Como lo señala Wax (1971), Malinowski fue el primer antropólogo profesional que proporcionó una descripción de su enfoque investigativo y un cuadro de trabajo de campo.

Pero, los métodos cualitativos tienen una rica historia en la sociología norteamericana, incluso que aunque hasta el momento no hayan sido objeto de una amplia aceptación. El empleo de métodos cualitativos se divulgó primero en los estudios de la “Escuela de Chicago” en el periodo que va de 1910 a 1940. Después de 1960 resurgió el empleo de los métodos cualitativos.

Los enfoques de sociólogos, antropólogos, psicólogos y otros estudiosos dedicados a la investigación cualitativa actualmente son sorprendentemente similares (Emerson, 1983). Por cierto, a veces es difícil sino imposible distinguir entre la antropología cultural y la sociología cualitativa.

4.1.2.1 Metodología Cualitativa

La frase metodología cualitativa se refiere en el más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias personas habladas o escritas y la conducta observable. Como lo señala Ray Rist (1977), la metodología cualitativa a semejanza de la metodología cuantitativa consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo empírico:

- 1.- La investigación cualitativa es inductiva.- Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones, partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis y teorías preconcebidas.
- 2.- En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística: las personas, los escenarios y los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
- 3.- Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
- 4.- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro de un marco de referencia de ellas mismas.- Es esencial experimentar la realidad como otros la experimentan.
- 5.- El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
- 6.- Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas.
- 7.- Los métodos cualitativos son humanistas.
- 8.- Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación.- Los métodos cualitativos nos permiten permanecer próximos al mundo empírico.
- 9.- Para el investigador cualitativo todos los escenarios y personas son dignas de estudio.
- 10.- La investigación cualitativa es un arte.- Los investigadores cualitativos son flexibles en cuanto al modo de conducir sus investigaciones.

Esta investigación se ubicará en el paradigma cualitativo, ya que investiga los rasgos culturales de una empresa agrícola sinaloense que tiene sus orígenes en 1966, pero que ha logrado crecer hacia el mercado estadounidense y establecer allá una filial, comercializadora de hortalizas frescas. En este caso el estudio se ubica dentro de un estudio cognitivo de la cultura, en donde la interpretación es un elemento central. La interrogante, sería ¿Porqué trabajar el paradigma cualitativo y no el cuantitativo?

Para abordar este problema de investigación, hemos determinado utilizar el paradigma cualitativo de la investigación, debido a que este método plantea como idea central analizar cómo las gentes, los grupos y las organizaciones llevan a cabo las diferentes tareas, más que los porqué. En ese sentido coincidimos con Robert Yin (1977) respecto a que antes de indagar el porqué primero tendremos que entender el cómo. Quizás por esta situación, el paradigma cualitativo cada día parece tener más adeptos en el ámbito de los Estudios Organizacionales.

Cabe destacar que la metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos. Es decir, las propias palabras de las personas habladas o escritas y la conducta observable. Por la necesidad de que se tiene en esta investigación de “retratar” a los directivos en sus propios ambientes culturales es por lo que se recurre a ese paradigma.

En forma coincidente con Robert Yin (1977), la metodología cualitativa a semejanza de la cuantitativa más que una forma de recoger datos, representa una forma de encarar el mundo empírico. Sin embargo, no debemos de perder de vista que el investigador no podrá forzar la realidad y que el problema de investigación nos determinará qué tipo de metodología, tomando en cuenta que aspectos nos interesa indagar o bien que nos refleja la misma realidad, por ejemplo en los estudios realizados en la Hawthorne se pretendía realizar un estudio de tipo cuantitativo, pero al momento de realizar el trabajo los investigadores se encontraron con que el mundo empírico exigía la metodología de tipo cualitativo. En el

trabajo que llevamos a cabo desde el primer momento advertimos que entraría en este paradigma, cuya situación la confirmamos al momento de entrar al campo.

Respecto al método cualitativo vale la pena reflexionar en el sentido de que de acuerdo con Tylor y Bodgan (1999) presenta las siguientes características:

La investigación cualitativa es inductiva y los investigadores siguen un diseño de la indagación flexible, es decir comienzan sus investigaciones con interrogantes vagamente diseñadas y las van afinando conforme se enfrentan a la empiría.

Asimismo, en la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios y los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en que se hallan. En ese sentido, en las empresas Agrícola Tarriba y *Farmers Best International* los hemos analizado desde una perspectiva holística, pero iluminando aquellos aspectos que planteamos en la investigación.

Además, los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas y de suspender o bien apartar sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. Esto significa que tal como lo dice Bruyn (1966) el investigador cualitativo ve las cosas como si ellas estuvieran ocurriendo por primera vez. Nada se da por sobreentendido. Todo es un tema de investigación.

También es importante considerar que para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas. En la investigación cualitativa todas las personas y los escenarios son valiosos. Otra de las características del método cualitativo es que son humanistas; por lo que el investigador llega a conocer a la persona y a experimentar lo que ellas sienten en su vida cotidiana.

En suma, los investigadores cualitativos dan énfasis en la validez de su investigación, lo cual implica que nos permiten permanecer próximos al mundo empírico (Blumer, 1969). Están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre lo que la gente realmente dice y hace.

Para el investigador cualitativo todas las personas y escenarios son dignos de estudio. Ningún aspecto de la vida social es demasiado frívolo para ser estudiado. Es precisamente este tipo de metodología cualitativa, la que guiará el trabajo de tesis; sin embargo, no descalificamos a la metodología cuantitativa a priori, sino que después de hacer una reflexión sobre este paradigma hemos determinado no usarlo por la naturaleza de la investigación. No creemos que la metodología cualitativa y cuantitativa se contrapongan, sino más bien son complementarias. En algunos trabajos relevantes en el mundo de las organizaciones han sido usados en forma conjunta, por ejemplo en el ensayo sobre metáforas de Luis Montaña Hirose. Sin embargo, en nuestro objeto de estudio advertimos que con el uso del enfoque metodológico cualitativo es posible llegar a conocer los rasgos culturales del ejecutivo mexicano y del ejecutivo estadounidense.

El elemento central en este trabajo es la cultura, pero se divide en tres dimensiones: Cultura, Formas de Organización y Entorno (medio ambiente); a su vez la dimensión de cultura se divide en las siguientes tres categorías: valores culturales, artefactos, identificación y vida cotidiana.

La tercera dimensión se refiere al entorno o medio ambiente, la cual contempla las restricciones político-legales e incentivos gubernamentales. A su vez, segunda dimensión es la de Formas de Organización, la cual incluye toma de decisiones, estructura organizacional y racionalidad (véase mapa 2).

Un primer momento de acercamiento a este objeto de estudio, fue el cuestionarnos si una investigación de estas características sería factible, pertinente y relevante. Con la ayuda del

Dr. Luis Montaña Hirose se reflexionó que cumplía con la pertinencia y relevancia por las siguientes razones:

Desde los inicios de los años setenta, la noción de comunidad económica en la región de Norteamérica, entendida esta como un área de comercio y relaciones laborales, ha destacado el vasto potencial que podría resultar de la integración o interrelación de las economías canadienses, mexicana y estadounidense.

En la actualidad estos países han decidido incrementar la cooperación económica interregional, como una estrategia a largo plazo para hacer frente a los diversos problemas comerciales, culturales, financieros y migratorios que los afectan. Uno de los más importantes debates que se han generado en torno al TLCAN es el relativo a sus posibles impactos sobre los mercados laborales, las estrategias empresariales y la forma en que se relacionarán los individuos de distintas culturas. El último aspecto es de gran relevancia para este trabajo de investigación, ya que nos llevan a reflexionar en el sentido de que asistimos a la mundialización de la economía, la cual no sólo toma forma en la apertura de nuevos mercados y la interdependencia financiera, sino que se manifiesta también por la creación de filiales extranjeras en todo el mundo, en donde observamos nuevas relaciones interculturales que podrían dar lugar a nuevas formas organizacionales.

En este sentido, la organización y la gestión enfrentan relaciones complejas que es necesario analizar a detalle, para comprender la forma en que los actores organizacionales se relacionan y cómo las diferencias culturales influyen en el ámbito administrativo. La cuestión cultural está entre las más importantes, pero también se encuentra entre las más difíciles de encarar por parte de las organizaciones en México y Estados Unidos actualmente, dado que tienen una intensa interacción entre sus organizaciones y en muchos casos desconocen como impactan en las formas administrativas las diferencias culturales.

A través del Siglo XX, la competencia mundial sobre el capital, historia colonial y la Guerra Fría habían de alguna manera evitado que se discutiera de manera frontal el tema

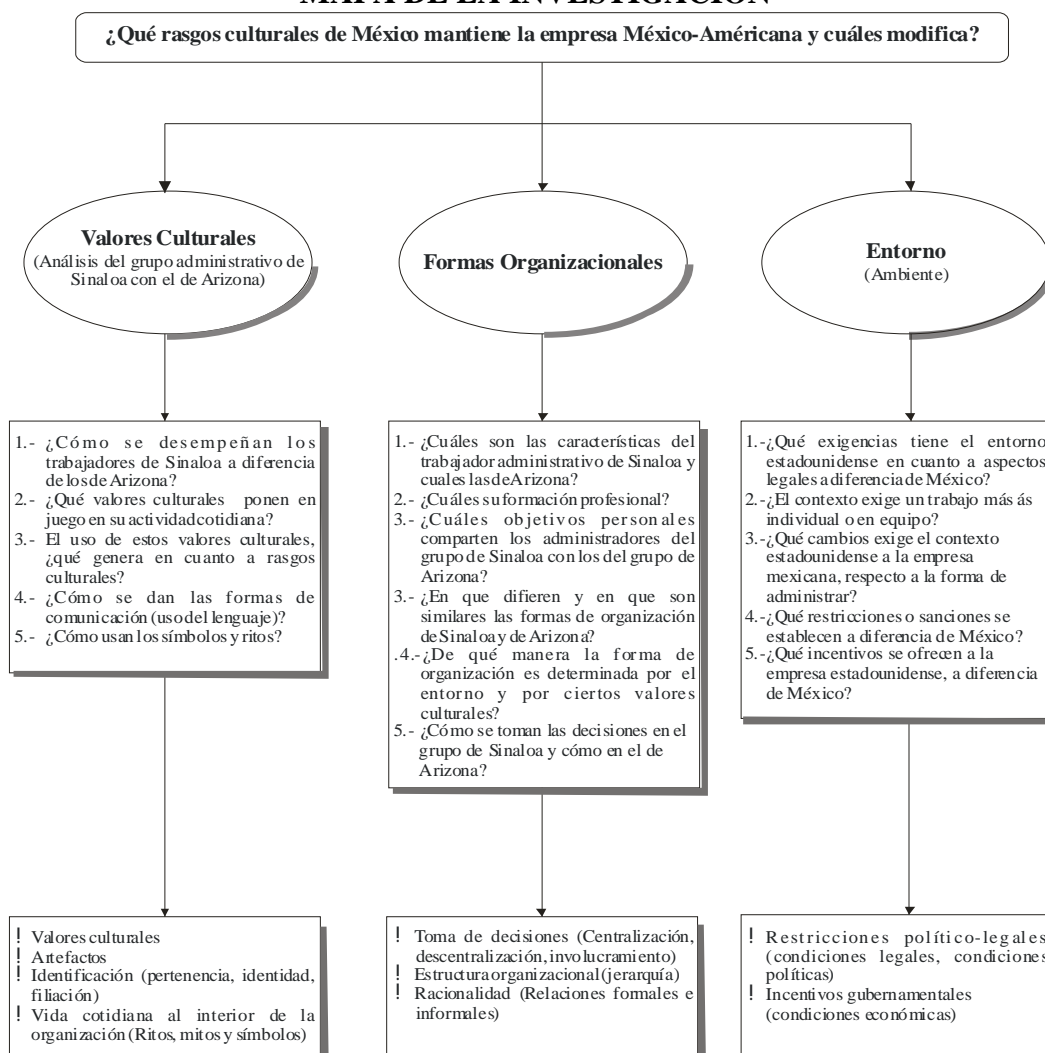
de interacción entre las culturas. La globalización de la tecnología, la regionalización de la economía y el fin de la Guerra Fría han abierto una excelente oportunidad para analizar los nuevos cambios culturales que tienen lugar en el mundo entero. En respuesta a esos cambios, los estudios culturales han emergido en el ámbito internacional como un campo energético y fascinante.

Los estudios culturales sobre México y Estados Unidos cobran relevancia en el sentido de que compartimos una frontera común, un tratado de libre comercio y esa nación es el principal socio comercial de México. En suma, este tipo de estudios representan una posibilidad de analizar la organización en un nivel local (grupo Sinaloa y Arizona), pero al mismo tiempo dentro de la agenda internacional. Además, es posible problematizar en términos académicos las relaciones que se presentan entre las organizaciones México-Americanas en el contexto posterior a la firma del Tratado de Libre Comercio y permiten crear vínculos para entender a través de las teorías de los Estudios Organizacionales los nuevos movimientos culturales que se dan en el mundo empírico de las empresas.

La cultura es elemento clave, porque los seres humanos cuando acuden a las organizaciones y se interrelacionan en éstas lo hacen como seres con determinados rasgos culturales, producto de la sociedad que les ha tocado vivir. Sin embargo, la gran interrogante seguía siendo la factibilidad, ya que se desconocía en un primer momento la posibilidad de que la empresa otorgará facilidades para el desarrollo de este trabajo, así como los gastos de tipo económico que generaría por ser una organización con una dimensión geográfica en Culiacán (oficinas administrativas), La Cruz (producción y empaque) y comercialización (Nogales, Arizona). Hubo varios momentos en que hubo preocupación, porque la empresa no daba la autorización a pesar de que ya se habían realizado trabajo exploratorio y había ya dos meses de visitas para observar. Uno de los aspectos más difíciles de entender para los directivos de la empresa era en la utilidad que tendría para ellos este trabajo y como se planteaba el problema de investigación; sin embargo después de insistir en varias ocasiones la respuesta fue afirmativa. Cabe destacar que el planteamiento del problema es en los siguientes términos:

En este trabajo de investigación se analizarán los rasgos culturales del ejecutivo mexicano en relación con los del ejecutivo que labora en una empresa estadounidense. Dos países como México y Estados Unidos enfrentan una gran brecha respecto a los valores culturales, de tal manera que el analizar los rasgos culturales de una empresa mexicana que se ha extendido a territorio angloamericano significa un trabajo, de gran relevancia para el comercio internacional y en el campo de la gestión intercultural. En base a eso se plantea la siguiente interrogante como pregunta principal de investigación:

Mapa 2 MAPA DE LA INVESTIGACION



Estas interrogantes son las que guiarán el presente trabajo de investigación, mediante la teoría y la empiría. Esta tesis, pretende aportar en el ámbito académico una visión respecto a lo que sucede con las formas organizacionales en la empresa México-americana, la cual es producto de las interrelaciones culturales y los modelos organizacionales de México y Estados Unidos.

En la práctica, esta investigación se justifica en el sentido de que puede representar una guía para los empresarios mexicanos que logran extender sus empresas hacia el mercado anglosajón, a fin de que conozcan más sobre los distintos modos de comportamiento organizacional de gerentes y empleados.

En este trabajo se plantea como objetivo general, el cual es el eje rector de este trabajo: Analizar que rasgos culturales de México mantiene la empresa México-Americana y cuáles modifica, con el propósito de establecer como esas diferencias culturales han logrado generar un híbrido organizacional, o bien si han provocado una tercera cultura, expresada en una especie de mutación al estar en contacto con el ambiente del país huésped, o incluso si esa organización logra mantenerse fiel a las características y valores de su país de origen (transplantada). Además, se establecen los siguientes objetivos específicos:

Objetivos específicos

- Estudiar el comportamiento de los administradores mexicanos(grupo de Sinaloa) con relación a los del grupo de Arizona, tomando en cuenta el ambiente cultural.
- Comparar las formas de organización prevalecientes en la empresa de Sinaloa y la ubicada en Arizona, con el propósito de establecer si existen diferencias y si se genera un híbrido organizacional, una empresa transplantada o una llamada tercera cultura.

- Analizar la forma en que toman las decisiones los grupos administrativos, con el propósito de determinar como influye en la toma de decisiones el ambiente y los valores culturales de cada grupo.

Se tomo como base el modelo desarrollado por Teresa Páramo en su tesis doctoral y la premisa de que la investigación cualitativa es flexible y dinámica--puesto que se parte de supuestos (pero no ideas rígidas), que serán contrastados en la investigación empírica. Por eso en esta investigación no se elaboraron hipótesis, sino que se plantean una serie de interrogantes que buscarán ser resueltas a lo largo del trabajo, las cuales se desprenden de cada una de las dimensiones.

Se plantea que existe una interrelación entre las dimensiones de valores culturales, entorno y formas organizacionales, la cual se ve expresada en el sentido de que planteamos la posibilidad de que el medio ambiente y los valores culturales, inculcados en cada país de origen den como resultado una organización con características distintas.

4.2 Teoría y Metodología

De la perspectiva teórica depende lo que estudia la metodología cualitativa, el modo en que lo estudia y en que se interpreta lo estudiado. La tarea de los estudiosos del método cualitativo es aprehender este proceso de interpretación. Nos centraremos en dos enfoques teóricos principales, el interaccionismo simbólico y la etnometodología, que se han convertido en fuerzas dominantes en las ciencias sociales y pertenecen a la tradición fenomenológica.

El interaccionismo simbólico atribuye una importancia primordial a los significados sociales que las personas asignan al mundo que les rodea. Blumer (1969) afirma que el interaccionismo simbólico reposa sobre tres premisas básicas. La primera es que las personas actúan respecto de las cosas, e incluso respecto de las otras personas, sobre la base de los significados que estas cosas tienen para ellas. De modo que las personas no

responden simplemente a estímulos o exteriorizan guiones culturales. Es el significado lo que determina la acción.

La segunda premisa de Blumer dice que los significados son productos sociales, que surgen durante la interacción. “El significado que tiene una cosa para la persona se desarrolla a partir de los modos en que otras personas actúan con respecto a ella en lo que concierne a la cosa de que se trata” (Blumer, 1969). La tercera premisa fundamental del interaccionismo simbólico, según Blumer, es que los actores sociales asignan significados a situaciones, a otras personas y cosas, y a sí mismos a través de un proceso de interpretación.

Desde una perspectiva interaccionista simbólica, todas las organizaciones, culturas y grupos están constituidos por actores envueltos en un proceso constante de interpretación del mundo que los rodea. Aunque estas personas pueden actuar dentro del marco de la organización, cultura o grupo son sus interpretaciones y definiciones de la situación las que determinan la acción, y no normas, valores, roles o metas.

Esta investigación de tesis usa el interaccionismo simbólico para interpretar la realidad de una organización México-americana que ha logrado desde la década de los ochenta funcionar en forma aparentemente exitosa en dos ambientes culturales distintos. En cuanto a la metodología, para algunos se adecua perfectamente a la perspectiva del interaccionismo simbólico (Denzin, 1970). Para otros, representa un desprendimiento radical respecto de las otras tradiciones sociológicas (Zimmerman y Weder, 1970).

En suma, la etnometodología no se refiere a los métodos de investigación, sino al tema u objeto de estudio: cómo (mediante qué metodología) las personas mantienen un sentido de la realidad externa. Así, los etnometodólogos ponen entre paréntesis o suspenden su propia creencia en la realidad, para estudiar la realidad de la vida cotidiana.

Respecto a los tipos de investigaciones, los autores clasifican los tipos de investigaciones en tres: estudios exploratorios, descriptivos y explicativos (por ejemplo, sellitz, Sahoda, Deutsch y Cook, 1965; Babbie, 1979). A su vez, Dankhe (1986) los divide en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Esta clasificación es muy importante, pues el tipo de estudio depende de la estrategia de investigación.

El que se utilice un tipo de investigación u otra depende esencialmente del estado del conocimiento del tema a investigar, mostrando por la revisión de la literatura, y el enfoque que se pretende dar al estudio.

4.2.1 Etnografía y creencias

De acuerdo con Todd Edwin Jones (2000), los científicos sociales han usado la etnografía como una técnica de metodológica para describir creencias, valores y otros estados mentales de las personas que ellos estudian. La creencia ha sido siempre una parte invariable del proceso en este campo de investigación, pero en décadas recientes el entendimiento del punto de vista de los nativos ha sido también una meta central de este tipo de trabajos.

El establecimiento de creencias alrededor de las Ciencias Sociales, justo con lo que ellos hacen en su vida cotidiana. La principal corriente positivista rutinaliza las creencias adscritas de su objeto de investigación; adicionalmente ellos quieren describir los puntos de vista del sujeto en algunos casos, usando las mismas palabras del sujeto (Nelson, 1995).

Los investigadores constructivistas están interesados en como el sistema de creencias, valores, prejuicios, esperanzas, desacuerdos y motivaciones de la interacción del constructor con otros del mundo externo, para crear una construcción interna de la realidad (Guba & Lincoln, 1989).

En las décadas recientes algunos investigadores, especialmente los antropólogos, han explorado la posibilidad de ver como esas creencias y comportamientos inconscientes de la mente los guían para ver el mundo que ellos construyen y en función de eso asignarles significados. Actualmente, existe un crecimiento en la perspectiva “*emic*” entre los etnógrafos de varias disciplinas. La perspectiva “*emic*” significa realizar la investigación desde el punto de vista de un “nativo”, es decir el investigador se convierte en uno más de la organización, que trata de interpretar y explicar el porqué de esos comportamientos, que el mismo vive; en tanto, la perspectiva “*etic*” es cuando el investigador ve la organización desde fuera.

Jones (2000) plantea que es asombroso que exista poca discusión en términos de cómo es posible trabajar en las Ciencias Sociales con aspectos no medibles y observables como creencias y valores. Este autor propone el término “*The Enviromental Strategy*” (Estrategia ambiental), en el cual se empieza por observar las condiciones externas que son pensadas para regular ciertos patrones o leyes. En el caso de la adscripción de creencias, el medio ambiente empieza con la idea de que ciertas creencias resultan de la exposición a ciertas percepciones a situaciones ambientales. Observando como una persona fue expuesta a cierto medio ambiente natural o social es tomando como una evidencia, teniendo el resultado típico de la creencia. El otro método, el cual podría denominarse “*The behevorial Strategy*” (comportamiento estratégico) empieza con la asunción de que solo cierta suerte de cosas puede causar ciertas acciones resultantes, de acuerdo a nuestras teorías. Algunos investigadores del campo de las Ciencias Sociales están actualmente combinando ambos métodos, pero existe una mayor tendencia a investigar unidades no medibles.

En el ámbito de la metodología de la investigación existen diversos tipos de estudios, dependiendo de la profundidad de las investigaciones.

En algunos casos se sugiere realizar primero una investigación de orden exploratorio, para evitar caer en errores.

4.2.2 Tipos de investigaciones

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es analizar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Por lo tanto, la investigación será exploratoria al menos en sus inicios.

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre el contexto particular de la vida real, investigar problemas de comportamiento humano, que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables (Dankhe, 1986).

Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en si mismos, “por lo general identifican tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas” (Dankhe, 1986, p.412). Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con estudios descriptivos o explicativos y son más amplios y dispersos que los otros dos tipos.

Respecto a los descriptivos, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Es decir, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas, para independientemente describir lo que se investiga.

Los estudios descriptivos miden de manera más o menos independiente los conceptos o variables a los que se refieren. La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable

conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder (Dankhe, 1986).

A su vez, los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica el interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en que condiciones se da éste o con que otras variables está relacionado.

Las investigaciones explicativas están más estructuradas que los demás clases de estudio y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración, descripción, y correlación), además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia. En suma, los cuatro tipos de estudio son igualmente válidos e importantes, dependiendo del objeto de estudio. En esta tesis doctoral, previ6 al trabajo de campo en una empresa seleccionada se realiz6 una investigaci6n de tipo exploratorio, con el prop6sito de validar las dimensiones a utilizar en el trabajo.

4.3 Estudio de Caso

En el enfoque de la investigaci6n encontramos cinco distintos tipos de estudios: Biografía, fenomenología, teoría fundamentada, etnografía y estudio de caso (Creswell, 1993). Una de las metodologías más utilizadas en el área organizacional desde la década de los ochenta se refiere al estudio de caso, los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera (Yin, 1993):

- ✓ Exploratorio, que a veces es considerado el prelude de una investigaci6n social;
- ✓ Explicativo, que puede ser utilizado como causa de una investigaci6n;

- ✓ Descriptivo, que requiere de una teoría descriptiva para ser desarrollado antes de iniciar el proyecto

En esta investigación de tesis se trabajará con la tradición cualitativa de estudio de caso. De acuerdo con Robert K. Yin para estudios de caso, cinco componentes del diseño de la investigación son especialmente importantes, cuya utilización adecuada marcan el éxito o el fracaso de un trabajo de investigación:

- 1) Las preguntas de estudio
- 2) Sus proposiciones
- 3) Su unidad de análisis
- 4) La unión lógica de los datos a las proposiciones
- 5) Los criterios para interpretar los hallazgos

En cuanto a las preguntas de estudio, Yin sugiere que la forma de las preguntas en términos de quién, qué, dónde, cómo y porque dan una importante pista sobre la estrategia de investigación que será usada. En el estudio de caso se sugiere más utilizar las preguntas del cómo y el porqué como la tarea principal, para detallar la naturaleza de las preguntas de estudio. Como segundo componente, cada proposición dirige su atención hacia algo que debe ser examinado dentro de la visión de estudio. Si la investigación se trata de los tópicos interorganizacionales la pregunta debe de iniciar con el cómo y porqué las organizaciones colaboran con otras. Este tipo de preguntas ayudan para decirle al investigador a dónde mirar para obtener una evidencia relevante.

Al mismo tiempo, algunos estudios pueden tener una razón legítima para no tener ninguna proposición. Esta es la condición que existe en experimentos, encuestas y en otras estrategias de investigación, en la cual un tópico es la materia de investigación. Cada exploración, sin embargo, debe todavía tener un propósito, sobre el cual descansar la idea de que el trabajo será de utilidad.

En cuanto a la unidad de análisis, se relaciona con el problema fundamental a definir, pero en algunos casos existen problemas y es necesario que el investigador tenga claro que el caso puede ser algún evento o entidad más o menos bien definida. Según Yin, la unidad de análisis es la forma de cómo las preguntas de investigación iniciales han sido definidas. Por ejemplo: si se quiere estudiar el papel de los Estados Unidos en la economía mundial, la unidad de análisis será la economía del país o una industria.

La mayoría de los investigadores encontrarán confusión en la definición de la unidad de análisis, para lo cual se recomienda discutir el caso con un colega; tratar de explicar a esa persona las preguntas que has elegido y porque has elegido un caso específico o grupo específico de casos para responder a esas interrogantes. Esto puede ayudar a identificar en forma correcta la unidad de análisis.

También se recomienda por parte de Yin (1993) tomar en cuenta las investigaciones empíricas ya realizadas sobre la temática o bien esa unidad de análisis. De esta forma la literatura previa puede servir de guía para definir el caso y la unidad de análisis.

Respecto al papel de la teoría en el trabajo, el autor destaca que el uso de la teoría en estudios de caso es lo que diferencia de los métodos relacionados, tales como la etnografía (Lincon y Guba, 1985-86; Van Manen 1988, et al). Para estudios de caso, el desarrollo de la teoría como parte de la fase del diseño de la investigación es esencial, y el propósito fundamental del estudio de caso es desarrollar o probar una teoría.

Este tipo de metodología es considerada como válida para este trabajo, en términos de que los estudios de caso se pueden considerar como una forma de análisis multiperspectiva; es un método articulador del dato y la teoría; puede describirse en forma exhaustiva una situación social y explicar tentativamente sus múltiples factores y componentes.

De acuerdo con Creswell y Yin (1993), para desarrollar científicamente un estudio de caso es necesario contar con un marco teórico desarrollado y un proyecto definido, de lo contrario, se tiene el peligro de caer en el sentido común.

Los estudios de caso pueden ser de tres categorías distintas (Stake, 1995): Intrínseco, cuando el investigador está interesado en el caso; Instrumental, cuando el caso es utilizado para entender más allá de lo que se puede observar; Colectivo, cuando se estudia un grupo de casos. En todos los tipos de estudios de caso se pueden hacer aplicaciones únicas o múltiples.

De acuerdo con Tellis (1997), los estudios de caso pueden aplicarse de distintas maneras:

- 1) Para explicar relaciones causales complejas en las intervenciones de la vida real.
- 2) Para describir el contexto de la vida real, en la cual ocurrió la intervención
- 3) Para describir la intervención en sí misma;
- 4) Para explorar aquellas situaciones de la intervención, en las cuales no hay conjuntos claros de resultados.

Respecto a la pertinencia metodológica del estudio de caso para el ámbito de las organizaciones, encontramos que las investigaciones más relevantes en este campo se han obtenido, mediante este tipo de estudio, por ejemplo, la experiencia de Taylor sobre la administración científica en la Bethlehem Steel; la fundación de las relaciones humanas a partir del experimento de la Hawthorne desarrollado por Elton Mayo, Roethlisberger y Dickson; los cien casos de empresas inglesas de Woodward y el nacimiento de la teoría de la contingencia; el estudio de caso de la empresa TLTX de Pages y la fundación del psicoanálisis organizacional; el estudio de las dimensiones culturales de la empresa IBM en 40 países, dirigido por Hofstede en 1980.

No obstante, los antecedentes históricos de cultura no se empezaron hace 20 años. Los primeros estudios sobre esta temática pueden ser ubicados desde los tiempos en que Roethlisberger y Dickson y Mayo (en Perrow, 1986) fundadores de la escuela de las Relaciones Humanas en la Administración, realizaron sus estudios en la planta Hawthorne, subrayaron el papel clave de los valores y normas de los grupos de trabajo en el desempeño de sus actividades.

Posteriormente, Selznick (1948) de nuevo destacó la importancia de la estructura informal, argumentando la existencia de “leyes no escritas” y asociaciones informales de las organizaciones. En cierto modo, estos trabajos pueden ser considerados como las bases para los estudios de cultura en las organizaciones. Pero, la época de mayor despegue para la realización de estudios de este tipo se ubica en 1980, cuando se dan en el mundo económico cambios acelerados a nivel mundial y por otra parte, en el ámbito académico se da un rompimiento de paradigmas; la necesidad de encontrar nuevos enfoques y explicaciones más completas a los distintos fenómenos que en esa época se registran.

En suma, el estudio de caso tiene una gran pertinencia en este tipo de estudio y representa una ausencia sentida en México, pero investigadores de universidades de prestigio como la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapálapa, han destacado en la última década en este tipo de trabajos en el área de administración y ciencias sociales en general.

4.4 Diseño de la investigación

Según Creswell (1993), para el estudio de caso las técnicas de recolección de información más comunes son: la entrevista (estructurada, semiestructurada y en profundidad), la observación (participante o no participante), el uso de técnicas audiovisuales. En esta investigación de tesis doctoral se usaron las técnicas de entrevista semiestructurada, observación no participante y técnicas audiovisuales.

Respecto a la expresión observación participante es empleada aquí para designar la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo; es decir que el investigador no deberá de alterar el trabajo normal de la organización, ni actuar como un intruso. Aunque, los observadores participantes tienen una metodología y tal vez algunos intereses investigativos generales, los rasgos específicos de su enfoque evolucionarán a medida que operan.

En resumen, hasta que no entramos al campo no sabemos que preguntas hacer, ni como hacerlas. En otras palabras, la imagen preconcebida que tenemos de la gente que intentamos estudiar puede ser ingenua, engañosa o completamente falsa. La mayor parte de los observadores participantes trata de entrar en el campo sin hipótesis o preconcepciones específicos. En mi caso tenía la idea de que en Agrícola Tarriba todo operaba en forma muy planificada y organizada, así como que *Farmers Best International* había unas instalaciones majestuosas y las personas eran muy preparadas en términos académicos. En ambos casos estaba equivocada y mi idea era engañosa.

Enfrente algunos problemas para entrar al campo y ser aceptada, puesto que mis primeros contactos fueron con el Gerente de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, Arturo Suárez, quien se mostró interesado en apoyarme en mi investigación, pero fui rechazada por la dirección general en dos ocasiones. Finalmente, busque generar *rapport* con el Director General, Actuario Roberto Tarriba Haza, quien en la primera entrevista me comentó que tenía cinco minutos para explicarle su proyecto. Logre establecer *rapport* con este empresario, cuando resalte mi interés porque mi estudio fuera de gran utilidad. Tarriba Haza a su vez, se mostró cauteloso en dar información y me pidió un informe detallado sobre las actividades metodológicas que ahí llevaría a cabo, así como los tiempos estimados. Al momento de entrar al campo tenía grandes inquietudes, tal como lo plantean Tylor y Bodgan (1997) cuando el investigador se enfoca a estudios de esta naturaleza.

Desde luego, la mayor parte de los investigadores tienen en mente algunas interrogantes generales cuando entran en el campo. Es típico que esos interrogantes pertenezcan a una de sus dos amplias categorías: son sustanciales o teóricas (Tylor y Bodgan, 1997). Ambas categorías están interrelacionadas. Un buen estudio cualitativo combina una comprensión en profundidad del escenario particular estudiado con intelecciones teóricas generales, que trascienden este tipo particular de escenario.

En el momento en que los observadores participantes inician un estudio con interrogantes e intereses investigativos generales. Por lo común no predefinen la naturaleza y número de los casos --escenarios o informantes-- que habrán de estudiar. En cuanto a la muestra, los investigadores cualitativos definen típicamente su muestreo sobre una base que evoluciona a medida que el estudio progresa. Glaser y Strauss (1967) utilizan la expresión muestreo teórico, para designar un procedimiento, mediante el cual los investigadores seleccionan conscientemente casos adicionales a estudiar de acuerdo con el potencial, para el desarrollo de nuevas intelecciones o para el refinamiento y la expansión de las ya adquiridas.

Con este procedimiento, los investigadores examinan si los descubrimientos de un escenario son aplicables a otros, y en que medida. De acuerdo con Glasser y Strauss (1967), el investigador debería llevar a un rendimiento máximo la variación de casos adicionales, seleccionados para ampliar la aplicabilidad de las intelecciones teóricas. En la observación participante, el mejor consejo es arremangarse los pantalones: entrar en el campo, comprender el escenario único y sólo entonces tomar una decisión sobre el estudio de otros escenarios (Tylor y Bodgan 1997).

4.4.1 Selección de Escenarios

El escenario ideal para la investigación es aquel en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos

directamente relacionados con los intereses investigativos. Tales escenarios sólo aparecen raramente.

Jack Douglas (1976) sostiene que los investigadores deberían de mantenerse alejados de las áreas en las cuales se sienten profundamente comprometidos. Aunque, este es un sano consejo general, la investigación nunca está libre de “valores”. Los investigadores siempre desarrollan algún tipo de simpatía hacia las personas que estudian.

La empresa Agrícola Tarriba fue seleccionada de una muestra de un directorio de Bancomext, en donde estaban registradas 93 empresas exportadoras de Sinaloa, pero jamás imagine que enfrentaría un sinnúmero de obstáculos para ser aceptada en esa organización y poder realizar la investigación.

4.4.2 Acceso a las Organizaciones

Los observadores participantes por lo general, obtienen el acceso a las organizaciones, solicitando el permiso de los responsables. A estas personas se les denomina “porteros” (Becker, 1970). Se trata de convencer a los porteros que uno no es una persona amenazante, para la organización.

En mi caso personal, primero busque al señor Roberto Tarriba Haza en sus oficinas del Consejo de Desarrollo de Sinaloa (CODESIN), pero jamás me recibió. Como respuesta a mi solicitud de ser atendida, fui enviada con la Jefa de Prensa, Lic. Karina Parra, quizás porque durante 12 años labore como reportera y los directivos de CODESIN me asignaban más esa identidad, que la de investigadora. Mi pasado periodístico lejos de ayudarme, parecía constituirse como una barrera infranqueable.

Después de cinco visitas a la Jefa de Prensa, logré que me canalizará con el encargado de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, Arturo Suárez. “Dijo el señor Tarriba que él de momento está muy ocupado, pero me dijo que puedes comunicarte

en la Agrícola con el de Recursos Humanos. Que le llames, a ver si te puede atender”, explico la publlirrelacionista.

Primero contacté vía telefónica con María Luisa, la secretaria del señor Suárez, quien amablemente me indicó que podría atenderme el próximo sábado 5 de noviembre de 2001. A la cita acudí muy motivada, pero mi entusiasmo se esfumo cuando arribe a la caseta de vigilancia de la empresa y me indicaron que nadie me estaba esperando, que no podría pasar. Finalmente logre persuadir al guardia y me dejo pasar, tras entregarle mi credencial de elector.

A partir de ese momento Suárez se convirtió en mi informante clave y desde el principio hice *rapport* con él, mediante la plática de que tiene una hija que pretende irse a estudiar a Estados Unidos y es egresada de Estudios Internacionales, en cuya área yo imparto clase.

Fue sencillo hacer *rapport*, pero no así que entendiera lo que se pretendía indagar. Para no entrar en grandes polémicas respondí afirmativamente cuando me sugirió que mejor estudiara liderazgo y clima organizacional. No obstante, no acate ninguna de sus sugerencias. Fueron dos meses después de ese momento que se me comunicó que sí se me autorizaba para hacer la investigación en esa empresa. Sin embargo, en ese periodo de dos meses en que no tenía autorización del Director General, acudí en forma regular a la organización y observé cuanto pude, haciendo que me perdía por los pasillos, que me equivocaba de área, etc.

4.4.2.1 Obstáculos en el acceso a la Organización.

El acceso a ambas unidades de la organización estuvo plagado de obstáculos, derivados del celo profesional que existe entre los dueños de la empresa (Roberto e Iván Tarriba Haza). En el caso de Roberto Tarriba consideraba que el tema de estudio no era relevante y sugería que se estudiará el liderazgo en el trabajo; a su vez, Iván Tarriba se mostraba temeroso de que la investigadora en realidad fuera una espía de Roberto Tarriba. A continuación se detalla cómo se logró penetrar en ambas unidades de la organización.

4.4.2.2 Principales Obstáculos en el acceso a Agrícola Tarriba

En realidad, las primeras visitas a la empresa fueron siempre difíciles, el encargado de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, Arturo Suárez Sierra (el portero) se portaba muy amable, pero hacía énfasis en que todo tendría que ser visto previamente por el Director General de la empresa, Roberto Tarriba Haza. El señor Tarriba casi nunca se localizaba en la oficina. Para colmo, siempre me perdía en las instalaciones, porque parecía un gran laberinto blanco de oficinas separadas por paredes blancas y ventanales de cristal. Todos los empleados me miraban con curiosidad, mientras trabajaban con su computadora portátil.

De acuerdo a los teóricos de la metodología, cuando el enfoque directo no da resultados, es posible emplear otras tácticas, para obtener acceso al escenario. Muchos investigadores, han logrado acceso a las organizaciones, gracias a que alguien respondía por ellos. En mi caso particular enfrenté algunos problemas como comenté anteriormente, pero finalmente logre ser aceptada, gracias a mi persistencia y que mi director de tesis, Luis Montaña Hirose me otorgó una carta en donde me recomendaba como una académica responsable.

4.4. 2.3 Principales Obstáculos en el acceso a *Farmers Best International*

Siempre pensé que la parte más difícil de la investigación ya había pasado y que estaba seguro mi trabajo de campo. Pero cuando hablaba de ir hacer mi investigación a la empresa de Nogales, Arizona, el portero me decía que estableciera bien las fechas, para que él me pudiera acompañar, porque tenía que hacer unos trabajos allá. Eso me generaba preocupación, debido a que consideraba que no podría actuar con libertad, además que por sus comentarios podría inferir que las relaciones entre los hermanos no eran tan cordiales como aparentaban, sino que ambos tenían celo profesional de que se conociera como trabajaba su empresa. Mi intención de acudir empezó a calendarizarse desde el mes de septiembre, pero finalmente se prorrogó hasta diciembre de 2002.

Los contactos habían sido previos, con el Gerente General Leonardo Tarriba del Villar, primo hermano de Roberto e Iván, vía Internet. La fecha para la visita había sido cambiada tres veces, tal parece que tenían temor de que la investigadora fuera un espía de Roberto Tarriba. Previo, a los correos enviados y las llamadas al Sr. Leonardo se tuvo que hacer todo un trámite, vía oficio, ante Roberto Tarriba Haza, Director General de Agrícola Tarriba. De pronto, todo parecía difícil, casi imposible, impenetrable, porque se daban largas, no se recibía a la investigadora, eran largas esperas, para que al final su secretaria Mónica acabará diciendo “*El Sr. Roberto no está*”. Finalmente, una luz de esperanza parecía abrirse el 19 de diciembre de 2002, cuando el señor Roberto se comunicó conmigo, para decirme que adelante, pero que necesitaba que viera primero a su hermano Iván, porque era el fundador de la empresa y quien me daría todos los datos. Iván de inmediato accedió a la entrevista y el 20 de diciembre se llevó a cabo la anhelada cita, en donde por fin, se me fue autorizado hacer el viaje a Nogales por 10 días. De nuevo el vía crucis para localizar a Iván Tarriba por ser fechas de Navidad. Finalmente podrían recibirme del 26 de diciembre al 6 de enero. Las fechas se antojaban de locura, pero no tenía alternativa y lo tome.

Cuando llegue a la empresa, nadie parecía estar al tanto de mi llegada. Me encontré con una oficina pequeña y funcional, con un recibidor con adornos navideños, amplias fotos a color de tomate, pepino y chile, y su respectivo pino. En la pequeña sala resaltaban los reconocimientos otorgados por el *Blue Book* y el *Red Book* a *Farmers Best International* por ser una compañía, en donde se cumplía con un alto sentido de ética y responsabilidad. También reconocimientos como miembro de la Asociación Internacional de comercializadoras de legumbres.

La oficina es pequeña y funcional. Esta ubicada en Río Rico, Arizona, un suburbio de Nogales, en donde a lo largo del camino se observa una concentración geográfica de empresas comercializadoras de legumbres. En el caso de *Farmers Best International*, las oficinas se ubican en una superficie estimada de 0.5 hectáreas (media hectárea) y mantiene el logotipo de la empresa (El Charrito) en la parte frontal superior de la entrada a las oficinas. A diferencia de Agrícola Tarriba no hay guardias en la entrada y el acceso fue sencillo.

Cabe mencionar que nadie parecía estar al tanto de mi llegada, excepto el Gerente General, un joven de 32 años, Leonardo Tarriba del Villar, y el administrador de la empresa, un contador, originario de Culiacán, Sinaloa. En *Farmers Best* quien actuó como portero fue Luis Mario .el Administrador de la empresa, con quien me recomendó ampliamente el portero de Agrícola Tarriba, después que le lleve su regalo de navidad y le pedí su apoyo, para hacer tal trabajo. El hacer un regalo a mi portero no lo considere falta de ética de mi parte, sino un gesto de agradecimiento por el apoyo y la orientación que me había dado

A ambos porteros no les di una explicación detallada de mi trabajo, sino que lo explique en un contexto general, por escrito y de manera verbal. Mi explicación fue veraz, pero vaga e imprecisa. Ellos me pidieron que les explicará más, pero argumente que se trataba de un trabajo multidisciplinario, con diversas perspectivas, enmarcado dentro del

Estudio de las Organizaciones, pero lo que yo pretendía era conocer como ambas empresas laboraban.

Tal como lo recomiendan Tylor y Bodgan (1997) me hice la “boba” o “la académica con cerebro de ratón”, porque en caso contrario no me hubieran permitido el ingreso. Además, asumir esa actitud no fue difícil, porque en esas organizaciones se tienen algunos prejuicios hacia las mujeres, incluso en mis primeras visitas me cuestionaron por mi estado civil y me dijeron que esperaban a alguien menos femenina, pero esos comentarios los ignoré de manera constante.

4.5 Recolección de datos

En esta investigación, atendiendo las recomendaciones de Tylor y Bodgan, así como del Director de Tesis, Luis Montaña Hirose, durante el proceso de obtener el ingreso a la empresa se llevaron notas de campo detalladas. Las notas se realizaron después de los encuentros cara a cara con los informantes claves y los actores organizacionales. También se anoto a detalle lo expresado en las conversaciones telefónicas.

Una vez dentro de la organización, también se tomaron notas en forma constante, pero en la empresa Agrícola Tarriba resultó más difícil, porque cuando el portero no podría acompañarme, recomendaba a la encargada de Personal, Deyanira S. que estuviera conmigo, o bien la secretaria del Director General parecía estar al tanto de cada uno de mis movimientos, pero en forma hábil antes de llegar a esa área fingí perderme en la organización, que es como un gran laberinto blanco, con ventanales de cristal. Otras veces, me escondí en el baño a tomar mis notas y en otras ocasiones, en que me fui imposible tomar las notas, lo hice en cuanto pude salir de la organización en la soledad de mi carro.

Otra herramienta que se utilizó en este trabajo son las entrevistas semiestructuradas, para las cuales previo a su realización, trabaje los siguientes pasos:

- 1) Realizar la guía de entrevista;
- 2) Indagar sobre los entrevistados (para estar en condiciones de hacer *rapport* desde el primer momento);
- 3) Constatar que tenía cassetes en blanco y pilas cargadas en la grabadora.
- 4) Verificar con cada uno de ellos, la hora exacta de la cita para la entrevista e informarles que tendría una duración estimada de dos horas.

La primera entrevista fue con Roberto Tarriba Haza, Director General de esa organización, quien dio permiso para hablar con los gerentes. Previo, al encuentro se elaboró una guía de preguntas y durante el encuentro se trató de establecer *rapport* desde el primer momento, comentando lo interesante del crecimiento de esa empresa. Sin embargo, Tarriba Haza se mostró muy parco y sugirió que mucha de la información podría bajarse de la red. Su oficina es la más espaciosa de la empresa; las paredes están decoradas por cuadros de pintores modernistas y muestra orgulloso fotos familiares. Durante la entrevista es interrumpido a cada momento por el teléfono y su secretaria, con quien ultima detalles para un viaje al extranjero. Esas constantes interrupciones afectan el desarrollo de la entrevista, pero termino por tranquilizarme.

Antes del encuentro, el empresario solicitó una guía de las etapas de la investigación y se le entregó un documento, en el cual se precisa que la investigación de tesis, constará de las siguientes etapas:

Primer etapa: Inducción

Objetivo: Conocer la estructura jerárquica de la organización y tener elementos de inducción, que permitan tener una visión general sobre esta empresa líder en la producción y comercialización de hortalizas.

Actividad: Visita a cada una de las áreas de la organización y la realización de una entrevista semiestructurada con una duración estimada de 30 minutos a las personas que se encuentran a nivel gerencial, con el propósito de observar y conocer el trabajo que cada área lleva a cabo.

Segunda etapa: Realización de entrevistas

Objetivo: Estudiar los rasgos culturales del personal administrativo.

Actividad: Se aplicarán entrevistas semiestructuradas con duración de dos horas a personas de nivel gerencial, a fin de conocer cómo influyen los rasgos culturales en la actividad administrativa del grupo Sinaloa.

Tercera Etapa: Aplicación de cuestionarios:

Se aplicarán 15 cuestionarios a personas de altos mandos y mandos intermedios, a fin de estudiar en que difieren los empleados de Sinaloa de los de otros ambientes culturales.

Cuarta etapa: Visita a la Organización en Nogales, Arizona

En un primer momento se realiza una etapa de inducción, la cual comprenderá un conocimiento de las principales áreas de la organización y la realización de entrevistas semiestructuradas (siete) a personas en mandos intermedios y superiores. La entrevista tendrá una duración estimada de dos horas.

Posteriormente se aplicaron 7 cuestionarios (elaborados en inglés y español), a fin de conocer los rasgos culturales de los empleados. También se hará observación en la organización. Cabe aclarar, que los cuestionarios fueron aplicados, pero la información obtenida no fue relevante; por lo cual se determinó no usarlos.

El empresario aprobó esta metodología, pero solicitó que se le avisara con tiempo prudente la visita a Nogales, porque estaba interesado en acudir en el lapso de la investigación. Esa situación provocó en mi inquietud, porque sentía que mi trabajo entonces quedaría muy limitado. El agricultor parecía de pronto estar más interesado en los resultados de Nogales, que de los de la misma Agrícola Tarriba. Sin embargo, finalmente cuando acudí a la empresa en Arizona lo hice con tal libertad y afortunadamente nadie insistió en acompañarme. En el caso de la empresa *Farmers Best International*, en el

capítulo VI de la investigación de campo, la identificaremos como Grupo Arizona y a los gerentes entrevistados con las siguientes claves:

DG: Director y líder fundador (Iván Tarriba)

G1: Gerente General (Leonardo Tarriba)

G2: Gerente de Administración

G3: Gerencia de Ventas

G4: Cajera general

G5: Empleado expatriado (transferido de Agrícola Tarriba a *Farmers Best*)

G6: Gerencia de Calidad

G7: Gerencia de Cuentas por cobrar

Respecto a los contactos previos, para lograr esas entrevistas se dialogó con el Director General, Roberto Tarriba Haza. Se le había advertido a la investigadora por parte del portero que no era recomendable usar la palabra investigación en el trato con el Director General, sino que era mejor hablar de metodología o de etapas de inducción, a fin de que la investigadora resultará totalmente inofensiva y se permitiera el acceso a la organización.

Posterior a esto, se realizaron las entrevistas al gerente de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, Arturo Suárez; Gerente de Informática (quien no aparece en el organigrama, porque se acaba de integrar), Ing. Marcelino Gastélum y al Gerente de Planeación y Evaluación, Carlos Parra. Asimismo, con el Gerente de Comercialización, Sr. Améquita y la Gerente de Administración, Ricela Atondo (quien se acababa de incorporar después de disfrutar de un periodo de tres meses por haber tenido un hijo).

En el texto, en los capítulos V, VI y VII que contemplan la investigación de campo estos informates serán identificados con las siguientes claves en el caso del Grupo Sinaloa:

DG: Director General

G1: Gerente de Administración

G2: Gerente de Comercialización

G3: Gerente de Planeación

G4: Gerente de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional

G5: Gerente de Empaque

G6: Gerente de Producción

G7: Subgerente de Planeación (encargado de proyectos especiales)

Cabe mencionar que las gerencias de Producción y empaque se localizan en La Cruz de Elota, Ceuta, hacia donde se acudió para entrevistar a estos directivos y poder observarlos en el ámbito natural de su trabajo. Estos dos gerentes fueron quizás los más motivados por ser tomados en cuenta en la investigación, ya que aseguran que normalmente son ignorados en ciertas actividades gerenciales porque sus oficinas se localizan en la zona de producción y empaque.

Para contactar con ambos gerentes, no fue difícil, gracias al apoyo del portero del grupo Sinaloa, pero debido a las actividades de esos gerentes la entrevista se prorrogó tres veces y fue posible acudir a esa organización hasta julio de 2002 y estar ahí por un periodo de tres días, para observar su forma de trabajo. Se brindaron todas las facilidades y se me asignó por parte de la gerencia de producción un chofer, para que me llevara a recorrer toda la zona de producción (distribuida en los campos de Tayoltita, Ceuta, Bellavista, Caimaes, y Nuevos Caimanes), y el área donde se localizan los invernaderos. Previo a esto, el portero me había explicado que con el apoyo del Gobierno Federal lograron la construcción de viviendas, escuela y contar con servicios de salud.

En La Cruz, al igual que en Culiacán se observa una gran vigilancia en la entrada, dos guardias privados, exigen identificación y a quien se visita, pero cuando ven al Gerente de Recursos Humanos su actitud cambia. El campo de la Cruz o Ceuta, como ellos le denominan, es una extensión de terreno enorme, de unas 5 hectáreas, en donde se localizan las casas de los trabajadores, oficinas, mezcladora de fertilizantes, gasolinera de diesel para los tractores, empaque, así como el comedor para los trabajadores de oficinas e ingenieros agrónomos.

4.5.1 Revisión de Documentos

En cuanto a revisión de documentos, se tuvo acceso a la carta constitutiva de la empresa, récord de producción por temporada, documentos de planeación estratégica sobre visión, misión y estrategias de crecimiento. También se permitió revisar las fotografías que tiene el gerencia de Desarrollo Humano sobre las diversas actividades sociales que llevan a cabo hace tres años, especialmente posadas navideñas, festivales culturales para los hijos de los trabajadores, así como jornadas médicas.

Además, se revisaron los boletines mensuales de comunicación interna, que hasta el mes de junio de 2002 se llevó a cabo por parte de esa gerencia, en los cuales se destacan las actividades de cumpleaños, eventos deportivos y reconocimientos obtenidos por Agrícola Tarriba, tales como el del primer lugar a nivel noroeste de México en el programa de Círculos de Calidad. En esa publicación, además cada edición se destina un espacio a cada una de las gerencias, para que se conozca más al personal. Ese instrumento de comunicación interna se suspendió entonces, pero se espera se reactive en breve con un nuevo formato y a color. En la organización, además cuentan con un periódico mural, colocado en la entrada de la organización y otro en el área de recursos humanos, en donde se resaltan los cumpleaños del mes, chistes y consejos prácticos. Su diseño es dependiendo de la temporada del año.

Asimismo, se pidió revisar los reglamentos de trabajo, pero en ese sentido se cuenta solo con uno dirigido a jornaleros agrícolas y el otro está en proceso de elaboración. Sin embargo, de acuerdo a lo revisado más que un reglamento es un documento con una serie de prohibiciones hacia el trabajador, por ejemplo: Prohibido comer dentro de las oficinas, prohibido llegar tarde, etc.

La gerencia de Recursos Humanos también planea llevar a cabo un video, que permita dar la bienvenida al empleado y editar un manual de bienvenida, que sirva para el proceso de inducción, ya que actualmente se carece de ello.

4.5.2 Aplicación de instrumentos de recolección de datos

El fenómeno social en que está investigación se centra se refiere a la relación establecida entre los valores socioculturales y la toma de decisiones en una organización México-americana. La estrategia metodológica, utilizada es de orden cualitativo y se ha desarrollado de la siguiente manera:

1.- Investigación exploratoria a una empresa similar
2.- Observación por 90 días, dos horas diarias, levantando notas de campo
3.- Realización de 8 entrevistas semiestructuradas al Grupo Sinaloa y 7 al grupo Arizona
4.- Aplicación de 15 cuestionarios autoadministrados ^(a)
5.- Se usaron técnicas audiovisuales

- (a) La información obtenida no fue relevante y se determinó excluir esta técnica de recolección de datos.

Cabe mencionar que el objeto de estudio es una organización dedicada a la exportación de hortalizas frescas hacia el mercado de los Estados Unidos y Canadá, la cual opera en dos ambientes culturales distintos: Sinaloa y Nogales, Arizona. En Culiacán, Sinaloa se ubican las oficinas administrativas de esta empresa, la cual cuenta con 250 empleados del área administrativa y un total de 10 mil jornaleros agrícolas por temporada hortícola. En el caso de los trabajos agrícolas, laboran en el campo Ceuta, en donde se lleva a cabo todo el proceso de producción de legumbres, pero el personal de campo no formará parte de esta investigación.

El campo organizacional en donde ubicamos a esta empresa es en el sector hortícola exportador. En el estado de Sinaloa operan 93 empresas exportadoras de productos primarios (legumbres, y productos agrícolas en general), de las cuales se selecciono

“Agrícola Tarriba” por ser una organización privada que estableció una filial en un ambiente distinto, con resultados exitosos en dos ambientes diferentes.

Este estudio se orienta hacia el ámbito de Cultura Organizacional, entendida ésta como una variable externa, retomando las dimensiones del estudio de Hofstede en la IBM, realizado en 40 países (Hofstede, 1980): masculinidad-feminidad, distancia jerárquica del poder, individualismo-colectividad e incertidumbre .

Estas cuatro dimensiones no son retomadas en forma acrítica, ni forzadas a aplicarse en el caso de este estudio, ya que en la investigación de las ciencias sociales en México existe el problema de privilegiar el conocimiento de casos ajenos a nuestra realidad local. Esta situación se refleja cuando retomamos modelos organizacionales y estudios de Japón y Estados Unidos, los cuales queremos aplicar a nuestra realidad. Esto se expresa a través de una idea distorsionada de cómo deberían ser las organizaciones de frente a cómo son.

Con el propósito de no caer en ese error y producir investigaciones espurias, hemos realizado un trabajo de análisis de los valores culturales del sinaloense, mediante revisión bibliográfica y la utilización de las tradiciones cualitativas de la entrevista y observación directa.

En esta tesis se revisan las siguientes dimensiones, tomando como base los elementos de Hofstede, pero después de hacer una investigación exploratoria de una empresa similar a la que hemos seleccionado como objeto de estudio.

- Tiempo
- Base de confianza
- Masculinidad versus feminidad
- Familismo
- Propensión a la toma de riesgos

Para la realización de este trabajo, se tomaron como referente regional los valores socioculturales del sinaloense, los cuales fueron obtenidos mediante una investigación exploratoria en una organización local y retomando un estudio efectuado por el ITESM, campus Culiacán en 1995. (véase cuadro XX)

CUADRO XX
VALORES DE LA SOCIEDAD TRADICIONAL VERSUS MODERNA

Valores(referente regional)	Sistema Tradicional	Sistema Moderno
Confianza	Mas rural; pequeñas y Medianas empresas	Formalidad y apto. Burocrático. Grandes empresas
Masculino	Dominio masculino	Mayor equidad de género
Solidaridad familiar	Mujer como responsable del hogar y la familia	Instituciones especializadas
Individualismo	Colectiva	Mayor tendencia al individualismo
Aversión a la incertidumbre	Informales	Reglas formales
Distancia del poder	Alta	Baja
Tiempo	Circular	Lineal

Fuente: Elaboración propia, con datos de Luis Montaña Hirose, Hofstede, Durkheim, Smith, Edward Hall, y Anthony Giddens.

En la empresa local se realizó una entrevista semiestructurada con el director general de esa organización, Eduardo Sánchez, la cual tuvo una duración de dos horas para analizar la factibilidad de usar estas dimensiones en esta investigación. También se realizó observación en esta empresa, la cual cuenta con 10 empleados, de los cuales cuatro son familiares y están en la parte más alta de la jerarquía de la organización, en cuyos aspectos es similar con la empresa “Agrícola Tarriba”, la cual es dirigida por dos hermanos y otro más está en mandos intermedios de la organización.

En “Agrícola Z” se realizó observación durante 15 días, tres horas diarias y se detectó que si es posible aplicar estas dimensiones. Entre los aspectos más relevantes que se encontraron está el hecho de que no tienen carta de exportación, es decir, que al igual que la mayoría de las organizaciones sinaloenses exportan sin carta-compromiso o carta-crédito. Esto significa que al momento de hacer las exportaciones se basan únicamente en

la palabra del otro empresario y no hay documentos firmados que avalen la operación comercial; no obstante, que involucra millones de dólares. En suma, tienen plena confianza en los vendedores estadounidenses y aplican la idea de lo que cuenta es la palabra “Somos hombres de palabra”, suelen comentar, a diferencia de la cultura estadounidense en donde se tiene una gran tradición de uso de documentos y jurídica en cualquier actividad comercial.

Respecto al factor tiempo, encontré con ese elemento no es una situación que les preocupe mucho, sino que conceptualizan el tiempo como algo flexible. Por ejemplo, los empleados checan al llegar, pero puede hacerlo otro compañero por ellos y la hora de entrada y salida, así como las fechas límite de las distintas actividades es sólo una referencia. Desde su perspectiva, lo importante son los resultados más que el tiempo que se invierte en gastar una tarea.

En cuanto a la propensión en la toma de riesgos, advertí una situación ambigua en el sentido de que se muestran muy conservadores a tomar riesgos y tienen miedo de introducir nuevas formas administrativas, es decir son conservadores en sus sistemas gerenciales y expresan temor a introducir nuevas tecnologías o explorar otros esquemas de exportación; sin embargo se atreven a exportar grandes volúmenes de producto sin carta-crédito que garantice el pago del producto.

Respecto a la dimensión de masculinidad en oposición con lo femenino, encontré que el rol de la mujer en la organización ha dejado de ser únicamente como acompañante o adorno, y ahora su papel adquiere un carácter de utilidad, pero aún sin ser considerada plenamente para responsabilidades fuertes en la toma de decisiones de la organización. En esta empresa las tres mujeres que existen realizan tareas secretariales, aunque dos de ellas tienen estudios de licenciatura en Comercio exterior. En el caso de Agrícola Tarriba encontré que a nivel de toma de decisiones, sólo una mujer está a nivel gerencial en el área de administración y el resto desempeña labores de secretaria, asistente, o de ayudante, no

obstante tener estudios de licenciatura en su mayoría. En ese sentido consideramos que es válido usar esa dimensión.

En base a esta investigación exploratoria en “Agrícola Z” encontramos que es posible aplicar estas dimensiones en la empresa a estudiar, cuya empresa en Sinaloa se le identifica como “Agrícola Tarriba” y en Nogales, Arizona, como “*Farmers Best International*”, bajo el argumento de que debe identificarse en términos idiomáticos con el país donde se establezca.

Sobre el estudio realizado por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Culiacán (Sinaloa una Visión de Futuro, agosto de 1995; elaborado por el Centro de Estudios Estratégicos y la Fundación Desarrollo Económico de Sinaloa, A. C.) encontramos lo siguiente respecto al valor del familismo:

“La familia es la célula básica de la sociedad sinaloense y la formación que da la familia al individuo es primordial para el desenvolvimiento del mismo en su trabajo y la lealtad que le tiene al mismo. Los valores inculcados y aprendidos en la mayoría de las familias de una región repercuten en el desarrollo de ésta. La toma de decisiones en el hogar es un factor importante en la formación del individuo y en Sinaloa, la mayoría de las decisiones son tomadas por el padre” (p. 99).

Sin embargo, de acuerdo a datos de la Procuraduría del Menor y la Familia (Sistema DIF Sinaloa,), encontramos que la madre tiene mayor participación en la educación de los hijos, dado que la mayor parte del tiempo lo ocupa en el trabajo y en consecuencia no tiene tiempo para dedicarle la educación a sus hijos.

En cuanto a la toma de riesgos, el estudio del ITESM (el cual toma la base de datos de INEGI, 1995 y la encuesta de Competitividad del Consejo Estatal Empresarial), revela lo siguiente:

“El sinaloense la mayoría de las veces no responde rápida y acertadamente a los cambios que surgen en su entorno. Esto se debe, en parte, a la falta de decisión para emprender nuevos retos, falta de visión y temor al riesgo. Por lo general al sinaloense

no le gusta enfrentar grandes riesgos y prefieren que otros lo hagan primero y después de que han probado dichos cambios entonces empiezan a implementarlos en su área de influencia”, (p. 102)

Estos tres valores socioculturales nos llevarían a ubicar a Sinaloa como una sociedad tradicional; sin embargo existen otros elementos donde advertimos rasgos de una sociedad moderna o bien en transición hacia una nueva etapa, que le permita aprovechar la etapa de cambios violentos en el mundo entero.

Por ejemplo, el estudio del ITESM, concluye que muchas de las funciones que antes eran de la familia hoy son llevadas a cabo por instituciones distintas a ésta. La familia hoy en día tiene tres funciones básicas como son: la gestación, la crianza de los hijos y la socialización. Dentro de la familia el padre es la figura de autoridad y quien toma las decisiones importantes; sin embargo, en la educación de los hijos, la madre tiene un papel clave.

Lo anterior indica que se siguen teniendo algunos valores fuertemente tradicionales, como la importancia de la cohesión familiar; pero a la vez se presentan signos de cambio y apertura como lo es la aceptación y seguimiento de diferentes métodos de planificación familiar, esto es se presentan fuertes signos de cambio hacia una sociedad más abierta.

Respecto a los valores relacionados con el trabajo, el documento concluye que el sinaloense tiene una lealtad por el trabajo y le gusta superarse por el mismo. El sinaloense, sin embargo, considera a la familia como lo más importante y esto puede influir en algunas decisiones de trabajo.

Precisamente, lo que busca esta tesis doctoral es analizar cómo influyen estos valores socioculturales en la toma de decisiones de la organización y en que medida esos rasgos culturales se modifican cuando la empresa se establece en un contexto distinto.

En suma, en este trabajo se revisa el aspecto cultural como el elemento fundamental, para analizar en qué medida los rasgos culturales impactan en las formas de organización. Es decir, nuestro interés es reflexionar si se da lugar a nuevas formas organizacionales al estar esta empresa en dos ambientes culturales distintos. En ese sentido, consideramos el contexto de la globalización y regionalización como fenómenos complementarios y que aún están en construcción; no como situaciones totalizadoras que arrastran a las organizaciones a replanteamientos de fondo.

En esta tesis doctoral, se exploran los valores de México y Estados Unidos, analizando en términos académicos las relaciones que se presentan en las organizaciones México-Estados Unidos en un contexto posterior a la firma del TLCAN. Asimismo, esta investigación permite crear vínculos, para entender a través de los estudios organizacionales, los nuevos movimientos culturales en el mundo empírico de las empresas.

CAPITULO V. GRUPO SINALOA

“Los documentos son importantes, pero la palabra de la gente en Agrícola Tarríba todavía vale”, afirman G-1, G-3 y G-4.

Desde la década de los ochenta México y Estados Unidos intensificaron su relación comercial, en la cual algunos estados fronterizos de Estados Unidos y del noroeste mexicano jugaron un rol clave en este nuevo contexto de la economía mundial. En este trabajo de investigación analizamos específicamente, desde la perspectiva de los estudios organizacionales que sucede con dos grupos administrativos que se desempeñan en distintos ambientes culturales, a quienes hemos denominado “Grupo Sinaloa” para referirnos a los ejecutivos de la empresa Agrícola Tarríba que laboran en Culiacán, Sinaloa y en La Cruz de Elota, Sinaloa, y “Grupo Arizona” en relación al grupo de ejecutivos que trabaja en Nogales Arizona.

Sin duda, un tema clave en estas relaciones es el incremento de las relaciones comerciales entre ambas naciones, pero también trae consigo nuevas problemáticas en términos de que florece la colaboración global y el intercambio de formas de organización. Tal comportamiento, sin embargo, genera un conjunto de situaciones relacionadas con la efectiva administración de patrones culturales, que se manifiestan en tradiciones, valores, prácticas y objetivos distintos, que en ocasiones logran negociarse en términos de artefactos culturales (aspectos materiales de la cultura), pero en otras acudimos a un choque cultural.

La organización, objeto de estudio (Agrícola Tarríba) tiene esta relación con la distribuidora *Farmers Best International* desde 1986, lo cual ha generado diversas maneras de trabajo entre ambas, las cuales analizaremos enseguida, bajo tres apartados: Valores socioculturales y formas de la organización, para en un tercer momento reflexionar sobre la forma en que el contexto influye en tales comportamientos de índole cultural, así como la forma en que esto impacta la toma de decisiones en ambas organizaciones, dedicadas a la producción y comercialización de hortalizas.

5.1 Valores Socioculturales de los gerentes

En esta investigación de tesis doctoral se analizó a los ejecutivos que se encuentran en un nivel gerencial en la citada empresa. Agrícola Tarríba cuenta a nivel gerencial con seis personas, las cuales hemos identificado con las siguientes siglas: G1, G2, G3, G4, G5 y G6. Al Director General lo identificaremos a lo largo de este texto con las siglas DG y a la organización de Agrícola Tarríba la definiremos como la organización “A”, *Farmers Best International* como la organización “B”. Cabe mencionar que a los ejecutivos de Culiacán y La Cruz los identificaremos como “grupo Sinaloa” y a los de Nogales como “grupo Arizona”, a lo largo del trabajo.

Las valores culturales, analizadas en las entrevistas y mediante la observación directa, son las siguientes: Tiempo, Base de Confianza, familismo, Femenidad versus masculinidad, Individualidad versus colectividad y Propensión a la toma de riesgos.

5.1.1 Tiempo

Cada cultura tiene un reloj interno para la realización de las diversas actividades, lo cual significa que tienen distintas maneras de organizar su actividad laboral; es decir, en algunos casos es segmentada, en otros se tiene una visión al futuro, en otras de labora siempre atado al pasado.

En las dos sociedades objeto de estudio en este trabajo, encontramos de acuerdo a Edward T. Hall (1973) que interpretan el manejo del tiempo en forma muy distinta. Estados Unidos interpreta el tiempo en forma lineal (avanza desde un comienzo hacia el futuro). Los hechos se ven como aislados y se dividen en épocas.

En cambio, en México se vive el presente, pero con fuertes lazos con el pasado y las tradiciones. El tiempo se ve como un ciclo, los hechos no ocurren como sucesos aislados. Cada encuentro se compone de ritos y pasos establecidos. En Estados Unidos se orienta hacia el futuro.

En esta investigación empírica encontramos las siguientes categorías de la dimensión tiempo: urgencia, monocronismo versus policronismo, actividad y variedad, las cuales enseguida explicaremos (Hall, 1973). La urgencia se refiere a la impresión de que tiempo pasa rápidamente o lentamente...cuanto más urgente es la necesidad, más lento parece pasar el tiempo (Hall, 1973). En el caso de la empresa Agrícola Tarríba observamos que la urgencia es vista simplemente como una situación que requiere ser atendida en las próximas 24 horas; mientras que en la empresa *Farmers Best International* implica que debe ser resuelto de inmediato; en ese instante. En ambas organizaciones la urgencia se percibe en forma distinta y ahí advertimos lo que Porter (1972; citado por McEntee, 1998) denominó ruido semántico en el sentido de que ambos grupos entienden la urgencia en forma distinta por ser grupos socioculturales inmersos en contextos diferentes y en donde el valor sociocultural del tiempo es asumido en forma opuesta. Por ejemplo, G-3 del grupo Arizona afirma:

“Cuando entre a la empresa me dijeron vas a ser muy feliz cuando entiendas que para los mexicanos la urgencia no es igual que para los americanos; el cliente exige el producto en forma urgente y eso significa que tiene que ser en ese instante; en cambio cuando a los mexicanos les dices que es urgente entienden que ocupas las cosas para el día siguiente o las próximas horas”.

Esta situación se refleja en que el producto es entregado a destiempo a su destino comercial. De acuerdo a lo observado, el mayor problema de la empresa es que las legumbres no llegan en el tiempo acordado, lo cual frustra y desilusiona a los clientes del mercado externo de esa compañía, cuya situación es atribuible al manejo circular y policrónico del tiempo por parte de los actores organizacionales del grupo Sinaloa. Por ejemplo, el producto se debe situar en Nogales en un tiempo estimado de 13 horas, pero éste se tarda hasta 36 horas (tres días) después de solicitado a la empresa, no obstante, de ser un producto perecedero; por lo cual su calidad también se demerita.

La siguiente categoría de monocronismo contra policronismo se ve reflejada en el sentido de que en la organización se pretenden hacer varias cosas a la vez, por ejemplo en la zona de empaque del producto los empleados mientras empacan el producto, juegan “guerrillas” con la fruta y están dialogando entre sí. En ese sentido vemos que la

organización tanto en las oficinas administrativas de Culiacán, como en la zona de producción y empaque de La Cruz de Elota tiene un manejo policrónico del tiempo (Hall, 1973), explicado en términos de que realizan varias actividades al mismo tiempo, están orientados a las relaciones interpersonales y ponen un mayor énfasis en terminar las tareas, en vez de adherirse a una programación planeada.

En el caso de la empresa Agrícola Tarríba observamos un manejo del Tiempo-P, con la subcategoría de circular en el sentido que los gerentes realizan varias actividades en forma simultánea: contestan el teléfono, atienden a personas en su oficina, revisan el correo y firman documentos que implican la toma de decisiones, lo cual significa que ponen más énfasis en las relaciones interpersonales y en terminar las actividades. Al respecto G-4 señala:

“Lo importante aquí es que se cumplan las actividades y se atienda a la gente, más que trabajar con una programación rígida. No es necesario tener un horario más puntual. En ese sentido somos flexibles, ya que aquí más bien se trabaja por objetivos”.

A su vez, la subcategoría de circular se refiere a un manejo flexible, se realizan más de una cosa a la vez, el tiempo es sólo un referente para la realización de las actividades. Es decir, los horarios son aproximaciones, lo esencial es dar atención merecida a las personas y a los asuntos pendientes. Como consecuencia se da prioridad entre las personas y no queda distinción entre el trabajo y la persona. Se atienden varios asuntos a la vez, se observan más las metas de la comunidad, que los trabajos individuales. En estas culturas se suele decir “lo que no se hace hoy se deja para mañana”. Este manejo circular del tiempo se explica en función de que se trata de una empresa agrícola, ligada con la producción de la tierra en el sentido de que la naturaleza determina los tiempos, por las temporadas de sequía, lluvias y los periodos de cosecha. No es posible controlar el tiempo como un insumo o planear su uso, como ocurre en sociedades modernas. Aquí la parte de producción de la tierra, ligada al medio ambiente, se impone; la naturaleza no se puede controlar y es la que determina la vida productiva.

La empresa analizada corresponde más al Tiempo-P y a la subcategoría de circular. Por ejemplo para G-1 el manejo del tiempo en esta empresa es el siguiente:

“Aquí más que un horario trabajamos por resultados. Tratamos cada día de sacar los pendientes, pero sí no alcanzamos lo dejamos para mañana. En el caso de La Cruz la gente está desparramada en cinco campos, entonces ahí resulta más difícil para los gerentes controlar el tiempo; en tanto aquí en Culiacán somos más flexibles que los de Nogales en el manejo del tiempo, por ejemplo: hay un compañero que dice a las cinco el sol todavía está muy alto y nos quedamos un poquito más tarde. Nosotros siempre somos flexibles y sí es necesario nos quedamos tiempo extra, pero los de Nogales cumplen de 8 a 5 ó 6 de la tarde y punto. Para ellos el tiempo tiene otro valor”.

G2, G3 y G4 coinciden en ese manejo del tiempo circular con características de flexibilidad, ya que los horarios son aproximaciones y con frecuencia se da un margen de tiempo adicional del 5 al 10 por ciento, como una forma de tener más paciencia con el incumplido. Quizás esta situación sería inexplicable en una empresa que no fuera de factura mexicana, pero en este caso los gerentes parecen estar más interesados en las personas, que en los tiempos y tal vez su actitud hacia sus subordinados sea entendible en términos de un liderazgo paternalista (Eva Kras, 2000). G3 señala:

“Aquí fijamos fechas para los trabajos y sí se pasan en un 5 % del tiempo programado no hay sanciones, pero sí es un 50 % más de lo estimado sí las hay. El estándar es pasarse un 10 % de la fecha programada en la finalización de los trabajos. Esto a veces nos trae problemas con los de Nogales, porque ellos valoran mucho el tiempo propio y ajeno, a diferencia de nosotros. Son muy puntuales en llegar e irse. Ellos tienen el valor del tiempo por encima de todo y aquí no. Ellos destacan el respeto al tiempo, nosotros somos más por objetivos y a veces nos quedamos, incluso horas extras”

A su vez, G-4 coincide con esa visión circular en el manejo del tiempo:

“Lo importante aquí es que se cumplan las actividades asignadas más que depender de un horario, aunque tenemos uno de 8 de la mañana a 5 de la tarde. Aquí más bien se trabaja por objetivos. Es decir, no tenemos una norma rígida del tiempo, pero todo aquel que llega temprano se le otorga un día de sueldo como bono de puntualidad”.

El establecimiento de ese estímulo de tipo económico permite que el 80 por ciento de los empleados cumplan con la puntualidad y la asistencia. Ese estándar parecería positivo desde el enfoque de la cultura mexicana; sin embargo, genera problemas en el sentido de que la tardanza en la hora de arribo al centro de trabajo repercute en el resto de las actividades de la cadena productiva, de tal manera que la toma de decisiones y el

empaques del producto se ven afectados. En ese sentido advertimos, que la toma de decisiones se pospone, en algunos casos en forma indefinida, porque no existe un seguimiento formal de los acuerdos de las reuniones, efectuadas por la empresa cada semana en la zona de producción en Elota. G-4 se compara con los de Nogales y añade:

“Los de Nogales son más estrictos que nosotros en el manejo del tiempo, hacen una sola cosa a la vez y se basan mucho en la racionalidad en el gasto. Ellos trabajan 8 horas exactas, independientemente si están o no en lo fuerte de la temporada. A quien se quede después de las 17:00 horas se le considera ineficiente. Tienen de verás otro modo de ver el mundo del trabajo y los negocios”.

G5 y G6 de el Grupo Sinaloa también comparten esa visión, en donde expresan que se trabaja por el cumplimiento de objetivos y con tolerancia, más que con cumplimientos estrictos del tiempo, pero destacan que en las áreas de producción y empaque el manejo del tiempo sigue en la categoría de Tiempo-P en determinados periodos del año.

Esta situación puede ser entendida en términos de que en los países latinoamericanos se adhieren más al uso del tiempo policromático (Tiempo-P) en el sentido de que se realizan varias actividades en forma simultánea (Hall, 1959), los horarios no son rígidos, y predominan las relaciones interpersonales (Lisa Hoeckin, 1995), en vez de una programación planeada. También se hace un manejo circular y flexible del tiempo en términos de que se tiene como norma llegar de 5 a 15 minutos después de iniciada una junta o de hacer esperar a una persona que acude a una cita en promedio 20 a 25 minutos; en tanto en Estados Unidos lo aceptable en ambos casos son cinco minutos, pero la regla es tratar de cumplir en forma puntual, ya que son una cultura más orientada a la actividad (obtención de resultados) y en México al estatus (el ser).

Enseguida, encontramos la categoría de actividad, la cual tiene como base la expresión *agere*, que significa actuar en latín. En las culturas agéricas se siente que es necesario trabajar, para progresar y el éxito no se alcanza de manera automática; en tanto,

para las culturas no *agéricas*, el trabajar el ser activo no es tan importante de acuerdo a Hall. En ese sentido, agregamos que una sociedad como la mexicana y la sinaloense lo central es el estatus y ésta está dado en función de la pertenencia al grupo, a la colectividad; es, decir, el ser miembro de una familia es más importante en una sociedad como la mexicana que los resultados del individuo en lo particular.

En el caso de México se tiene una mayor tendencia hacia la cultura no agélica, ya que la sociedad no te evalúa de acuerdo a la actividad que realices, el salario que obtengas y los resultados del trabajo, sino de acuerdo a tu posición jerárquica en la empresa y la importancia de tu puesto, así como el prestigio que seas capaz de tener en función del grupo al que perteneces. En ese sentido a esta clasificación, propuesta por Hall (1973), se hace una modificación en términos de que en la empresa sinaloense, en particular en Agrícola Tarríba lo importante no son los resultados que obtenga determinada gerencia, sino la forma en que son presentados y percibidos por la Dirección General. En ese sentido el DG de *Farmers Best*, ilustra esta situación:

“En México hay una cultura de los licenciados y diputados y lo tienes que demostrar y que cacaraquear, sino no eres. Aquí en Estados Unidos eso es secundario; aquí lo importante es como lo haces y cuando lo haces; los resultados tal cual; en cambio allá es más del ser, del estatus, de trámites burocráticos y adornos. A la gente le gusta más parecer que ser”.

La siguiente categoría de variedad nos permite distinguir entre los intervalos de corta, larga y muy larga duración. En el caso de la sociedad estadounidense valora la variedad, así como la actividad en términos de los eventos externos. Respecto a la empresa Agrícola Tarríba advertimos que la empresa las actividades se visualizan a corto plazo, ya que se planea por temporada legumbrera únicamente y las situaciones se resuelven en el día a día.

En suma, el valor sociocultural del tiempo juega un rol importante en la toma de decisiones de la empresa, puesto que se conceptúa en forma policrónica (tiempo-P), circular, lo cual genera, que en muchos casos, las decisiones sean pospuestas o bien se

asignen actividades en las reuniones semanales, a cuyos resultados nadie da un seguimiento puntual.

En la empresa sinaloense encontramos que coexisten y se superponen entre sí elementos caracterizadores de la sociedad tradicional (o premoderna) y de la moderna, en el manejo del tiempo, dado que se tiene un manejo policromático en general porque los tiempos los rige la producción de la tierra y en ese sentido en forma circular impone su manejo, dado que el trabajador del campo tiene una mentalidad cíclica, su trabajo responde a los tiempos y la naturaleza juega un rol importante. Cabe reflexionar que la empresa Agrícola Tarríba se orienta a la producción de alimentos y se ubica dentro del sector primario de la economía, en donde se advierte un apego a la tierra, a las tradiciones, a un manejo flexible del tiempo y una forma muy particular de entender al mundo laboral en términos de que forman parte de un campo organizacional, caracterizado por la dispersión del esfuerzo intra e interinstitucional con las dependencias gubernamentales y la ausencia de políticas públicas, que realmente incidan en la necesidad de ser más competitivos en el mercado internacional. El paternalismo continúa siendo el signo de la empresa agrícola en la sociedad sinaloense.

Pero, esa realidad se ve trastocada en la medida que esta organización del sector primario entra en relación con una empresa, orientada a la comercialización del producto y que se inserta en el mercado global de las hortalizas, en donde el tiempo y la calidad son variables interrelacionadas en la satisfacción del cliente, cuya expresión se convierte en la máxima del turbulento mercado internacional. Los conflictos en el manejo del tiempo toman forma con mayor fuerza, porque *Farmers Best* se inserta dentro del sector terciario de la economía (servicios), en la sociedad norteamericana, en donde el realizar una sola actividad a la vez en el tiempo establecido se convierte en una máxima de eficiencia, ya que incluso el hecho de dedicar a una actividad más del tiempo programado por la planeación de la organización es considerado como signo de ineficiencia. En este caso, en particular, el valor sociocultural del tiempo impacta en forma negativa en la calidad del producto por ser un artículo altamente perecedero.

5.1.2 Base de Confianza

Enseguida, reflexionaremos sobre la Base de Confianza, entendida en el sentido de que los negociadores internacionales se enfrentan al dilema de la confianza: no pueden confiar completamente; sin embargo, si no creen nada de lo que su contraparte dice o hace se elimina cualquier posibilidad de acuerdo.

En el caso de la Agrícola Tarríba observamos que la confianza adquiere un gran valor por tratarse de una sociedad tradicional, en donde podremos explicarnos que aun estamos en la forma más básica de confianza: Comunidad Compartida (Fiske, 1990). Esto significa que se actúa como en una comunidad no diferenciada de la identidad colectiva o típicamente cercana, puesto que entre los productores y comercializadores de hortalizas de Sinaloa se da una fuerte interacción más bien caracterizada por relaciones interpersonales, lazos de parentesco y fraternidad, en donde el grado de confianza en el otro es aún muy elevado.

Entre los aspectos más relevantes se encuentra que la mayoría de las transacciones comerciales se realizan sin que exista una carta-compromiso de exportación y crédito. Esto implica que al momento de hacer las exportaciones se basan únicamente en la palabra hablada de los empresarios y no hay documentos firmados que avalen la operación comercial; no obstante, que involucra millones de dólares. En la industria de los perecederos todos parecen conocerse por tratarse aún de una sociedad rural, caracterizada por las pequeñas y medianas empresas, considerando que una sociedad rural se identifica por tener como base de su economía la explotación de la tierra y una base industrial no desarrollada.

En ese sentido, encontramos la confianza puede ser analizada desde dos aspectos la confianza como variable interna y como variable externa. El aspecto interno (intraorganizacional) involucra las formas de reciprocidad, coordinación y acción coercitiva; en tanto que el externo (interorganizacional) las subcategorías de jurídica y fraternal, cuyos términos han sido acuñados por la autora, para explicar esta situación tan

peculiar que tiene esta organización en el manejo de la confianza. La jurídica se basa en el uso de las legislaciones y documentos escritos, partiendo de la idea que las sanciones externas dan seguridad.

A su vez, la fraternal parte de la idea de que las relaciones de amistad y parentesco dan seguridad. Es decir, que se debe actuar en un clima de cordialidad, en donde el uso de documentos es mínimo, predomina la palabra hablada por tratarse de relaciones fraternales, basadas en relaciones sociales y redes, así como de prestigio. En Agrícola Tarríba detectamos que la organización se ubica en el manejo de base de confianza externa dentro de la categoría fraternal. Para G1, G3 y G4 la situación es la siguiente:

“Los documentos son importantes, pero la palabra de la gente en Agrícola Tarríba todavía vale”.

Para G2, la confianza es central en este negocio:

“Corremos grandes riesgos desde el solo hecho de que vendemos millones de dólares, de palabra, ni siquiera firman un papel, sino que todas las negociaciones son por teléfono. Tenemos una cartera de 50 clientes. En este negocio cuenta que ya sabemos quien es quien; pues, el prestigio es importante. Hace 8 años tuvimos un problema con un comprador que nos pago y se fue con todo, pero es el único caso. Aquí la regla es que sí alguien queda mal y traiciona nuestra confianza ya no le vendemos jamás. Claro, que existe la vía legal y también llevamos un libro azul, pero aquí no se actúa igual que en Estados Unidos. Aquí nos pagan, porque nos pagan o de plano ya nunca les volvemos a vender”.

Esa situación es explicable en el sentido de las culturas de alto y bajo contexto (Hall 1973; Keith Davis, 1999). En el caso del Grupo Sinaloa se tienden a identificar con la cultura de alto contexto, en donde la comunicación no verbal es muy importante y ponen más confianza en los acuerdos interpersonales en una relación cara a cara. En este tipo de culturas la información está en el contexto físico o interno de la persona; por lo cual se le da un gran valor a los acuerdos personales más que a la firma de documentos legales, como ocurre en otras sociedades, propias de culturas de bajo contexto.

Respecto a la sociedad sinaloense, de acuerdo al estudio realizado por el ITESM, campus Sinaloa en 1995 (Rendón, 1995) los hombres de la región norte del país le dan a la

palabra un valor central, a los acuerdos personales y la idea predominante, es que no se saben rajar. Esa situación fue constatada durante la investigación de campo, en donde G-5, señala:

“Nosotros ya sabemos que la gente está acostumbrada así, a que se les tenga confianza y salimos adelante en la venta del producto, aunque también tenemos algunos lineamientos legales, pero es muy raro que los lleguemos a usar. En este negocio todos nos conocemos y nadie se raja. Todos sabemos que hay riesgo, pero que al final se cumple”

En este manejo de la base de confianza de la empresa observamos que ésta entraña la asunción de un riesgo (Blair Hisheppard, 1998). Este tipo de situación se observa dentro de todo el campo organizacional de las empresas productoras de legumbres de Sinaloa; por lo cual advertimos que el uso de la palabra en las negociaciones de venta de producto es una práctica que ha logrado institucionalizarse (March y Olsen, 1976).

En resumen, podría pensarse por los miembros de otros grupos culturales que es irracional llevar a cabo negociaciones de millones de dólares, bajo el compromiso de la expresión verbal, pero en el caso de los sinaloenses la palabra hablada aún tiene un gran valor, como ocurre en la sociedad tradicional, en donde la confianza se deposita en el otro. Para el grupo Sinaloa, la confianza en el nivel externo es caracterizada por el aspecto fraternal, debido a que para éste aún tiene un gran valor respetar la palabra, el honor, no saberse rajar y cumplir, ya que desde la perspectiva de Fiske su uso de la confianza es en términos de una comunidad compartida, en donde todos se conocen y se tiene un elevado grado de confianza. Esto es explicable en términos de que la empresa analizada forma parte del sector primario de la economía (agricultura), en donde aún predomina, en alguna medida, el pensamiento premoderno o conservador. Esto impacta en la toma de decisiones en el sentido de que pueden tomar la decisión de vender hortalizas por un monto millonario, usando solo la palabra como compromiso, ya que el pacto social garantiza que habrá un cumplimiento. La misma actividad de producir de tierra obliga a intensificar las relaciones sociales, ya que el trabajo del campo es colectivo y gregario.

Respecto a la categoría de confianza interna (intraorganizacional) encontramos la subcategoría de reciprocidad, entendida ésta sobre la base de que las diferentes partes de la organización trabajan entre sí en un contexto de cooperación, porque confían en el prójimo y se caracteriza por una elevada confianza. En el grupo Sinaloa encontramos que la relación de confianza entre los departamentos de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional con el de Producción es alto, lo cual favorece la innovación organizacional (Francis de Fukuyama, 1995). Es decir, los actores organizacionales involucrados confían en el prójimo, cooperan en su actividad cotidiana y existe una reciprocidad en el sentido de que cooperas con el otro, porque sabes que el otro lo hará en la misma medida por la interacción y relación social existente. Por ejemplo, en esas dos áreas se observa que trabajan juntos en proyectos de mejoras del campo hortícola, para elevar el nivel de vida de los trabajadores, mediante programas de vivienda y salud. También podríamos entender tal relación de reciprocidad en términos de que desde la perspectiva de Gabarro 1978, Rempel, Holmes y Zanna (1985; citado por Hishappard, 1998) la confianza es como un componente esencial y natural de las relaciones.

También esa situación se observa en las áreas de empaque y planeación, cuyas gerencias tienen una relación de confianza recíproca, logrando resultados positivos en el establecimiento de sistemas de círculos de calidad y trabajo en equipo, para reducir el problema de la entrega a destiempo del producto en destino final. Ese mismo hecho es evidente en las gerencias de Informática y Administración, en donde trabajan en forma conjunta, para la creación de un *software* administrativo en un clima de alta confianza. Así advertimos que la innovación organizacional encuentra mejores condiciones de desarrollo en las relaciones de confianza interna de tipo recíproco.

A su vez, la subcategoría de coordinación se refiere a que son conscientes de la importancia de que el trabajo se realice en forma coordinada entre las partes de la organización, para alcanzar los objetivos comunes de la empresa, pero no confían plenamente en el prójimo (confianza moderada). Por ejemplo, en las áreas de Recursos Humanos e Informática existe una coordinación entre esas gerencias, pero la primera no confía plenamente en la segunda, debido a que informática suele incumplir en los plazos de

entrega en los trabajos. Aquí la situación se caracteriza por un clima organizacional con bajo grado de integración y rendimiento entre los trabajadores y sus dirigentes.

A su vez Fiske (1990) afirma que la mayoría de las veces la confianza no es un acto irracional, pero sí un acto manejable entre la gente, las relaciones y las instituciones de la vida social. Adicionalmente, cuando ésta es entendida y manejada, los riesgos asociados con la interdependencia pueden ser mitigados.

En tanto, el tercer enfoque le hemos denominado colaboración coercitiva, la cual se refiere que el nivel de confianza es bajo y colaboran entre sí obligados por normas distintivas comunes, regulaciones y aspectos negociados. Aquí el clima organizacional es de defensa, caracterizado por la desconfianza y la existencia de escaso nivel de comunicación. Por ejemplo, las gerencias de Recursos Humanos y Planeación, colaboran, pero obligados por la política de la empresa de alcanzar los objetivos e implementar nuevas estrategias. Sin embargo, sus relaciones se caracterizan por la desconfianza de uno hacia al otro. Es decir, la desconfianza ampliamente difundida en una sociedad impone una especie de impuesto a todas las formas de actividad económica; un impuesto que pagar para tener un alto nivel de confianza interna.

Esta situación podríamos explicarla en términos de Francis de Fukuyama (1995), quien establece que el capital social tiene importantes consecuencias en lo que se refiere al tipo de economía industrial que esa sociedad es capaz de crear. Si existe confianza mutua entre las personas que tienen que trabajar juntas en una empresa, haciéndolo de acuerdo a una serie de normas distintivas comunes, el costo operativo de este negocio será menor. Una asociación de estas características tendrá más capacidad para innovar organizacionalmente, ya que un alto grado de confianza permitirá que emerja una variedad más amplia de relaciones sociales. Por el contrario, la gente que no confía en el prójimo termina cooperando con éste bajo un sistema de normas y regulaciones que tienen que ser negociadas, acordadas, mitigadas y establecidas a veces en forma coercitiva.

Esto implica que la confianza interna es un componente clave para lograr la integración de los miembros de la organización. Sin embargo, en el ámbito interno del grupo Sinaloa coexisten las tres clasificaciones de confianza, pero con una mayor tendencia hacia la reciprocidad y eso permite que en meses recientes la empresa avance hacia la innovación organizacional, mediante el establecimiento de círculos de calidad y equipos de trabajo.

5.1.3 Familismo

La siguiente dimensión se refiere al familismo, la cual se define como la participación activa de miembros de la familia nuclear o extendida en la organización, en puestos directivos. Es decir, participan en puestos de la más elevada estructura jerárquica y tienen lazos sanguíneos entre sí, toman las decisiones claves y son los bastiones de la organización. Esta característica podría suponerse que se ubica en organizaciones premodernas o modernas (conservadoras), pero la observamos también en empresas con elementos posmodernos.

Desde esta perspectiva al definir a la organización desde el enfoque de la metáfora de la familia la entenderemos como un lugar, en donde la persona se siente segura, confortable, protegida de las eventualidades del exterior y donde los jefes actúan con un estilo directivo paternal.

Los ejecutivos del grupo Sinaloa se definen a la empresa como una gran familia, en donde señalan que los empleados que laboran en el grupo Arizona son como sus primos hermanos; sin embargo los ejecutivos del grupo Arizona rechazan en forma categórica compartir esa metáfora; en cambio los de La Cruz expresan que ellos son los parientes pobres, dado que utilizan el mobiliario que desechan en Culiacán, además que apenas hace tres años les construyeron oficinas. Este valor sociocultural de familismo cobra plena vigencia en la empresa sinaloense, en donde es común observar a integrantes de la familia en los más elevados puestos jerárquicos.

En ese sentido, detectamos las siguientes categorías de familismo: nuclear en donde los padres y hermanos son a la vez los dueños y jefes de la empresa; extendida, en la cual los hermanos, primos, sobrinos y personas con lazos consanguíneos forman parte de la organización y la categoría social, en donde esposos, esposas, novias, novios, compadres, comadres, y amigos se incrustan en los puestos claves de la organización.

En Agrícola Tarríba detectamos la categoría de familismo nuclear, debido a que el Director General, Roberto Tarríba Haza es hermano del Director de Operaciones, Oscar Tarríba; su otro hermano, Iván Tarríba Haza es el dueño y jefe de *Farmers Best*. También la categoría de familia extendida es fácilmente localizable respecto a que su primo Leonardo Tarríba del Villar es el Gerente General en *Farmers Best International*. *Asimismo*, en la Cruz de Elota se emplea a familias enteras en las labores de campo y empaque. Al respecto G-1 señala:

“En esta empresa los dueños son también los jefes, pero en general tenemos personal de esposos, novios, amistades y gente que tiene aquí toda su parentela, pero eso sí cada quien hace su trabajo. No se trata de dar la cara por otro familiar”

“Este gran valor de la familia percibimos que se da en la empresa desde la dirección general hasta los niveles inferiores, pero aquí lo aplicamos en el sentido de que lo más importante es que el empleado se sienta como en familia, en el sentido de que esté en un lugar seguro, confortable y como si la empresa fuera su hogar. En ese sentido decimos que en Agrícola Tarríba somos como una gran familia”.

Se observa que esta situación genera en la empresa sinaloense la fortaleza de que se tengan mejores relaciones interpersonales y mayor tolerancia; sin embargo presenta la debilidad de que los empleados se quejan de preferencias familiares y personales al momento de determinar los ascensos en el trabajo. Para G2, el familismo en Tarríba se entiende de la siguiente manera:

“Al final de cuentas nos vemos como primos hermanos a un mismo nivel con de la Cruz y Nogales, aunque la empresa también tiene otras empresas como Agrícola Alex. El hecho de que seamos familia de los de Nogales nos permite un buen trato. Respecto a la Cruz allá se da mucho que participen familiares, allá nosotros empleamos a familias enteras; en cambio, en Nogales, el trabajo y la casa son mundos separados”.

Para G7 el trabajar en familias no tiene tantos beneficios como lo señalan otros gerentes, pero los mantiene unidos:

“El hecho de que la organización sean familia es positivo, pero los de Nogales no les dan trato de parientes. De acuerdo a los de Nogales estamos mal por ser mexicanos y usan expresiones como “ay estos mexicanos” para referirse a nosotros. Son de la idea de que cada quien debe rascarse con sus propias uñas. Allá cada quien a lo suyo, y todos luchan por crecer fuerte, más allá del asunto de la familia”.

El poner a la familia en el centro de la organización y ser la principal tomadora de decisiones, es una característica de las sociedades tradicionales, que tal vez podría ser no entendida en una empresa como Agrícola Tarríba que ha logrado crecer al mercado externo y sumar ingresos por 20 millones de dólares, así como reconocimientos a nivel internacional.

Para el sinaloense los dominios del trabajo y la familia no son segmentados, más bien están fuertemente unidos y se superponen entre sí por la idea sociocultural de la solidaridad familiar. Un estudio realizado en 1995 por el ITESM, campus Culiacán sobre los valores socioculturales del sinaloense, establece:

“La familia es la célula básica de la sociedad sinaloense y la formación que da la familia al individuo es primordial, para el desenvolvimiento del mismo en su trabajo y la lealtad, que le tiene mismo. Los valores inculcados y aprendidos en la mayoría de las familias de una región repercuten en el desarrollo de ésta. La toma de decisiones en el hogar es un factor importante en la formación del individuo y en Sinaloa la mayoría de las decisiones son tomadas por el padre.”

Los investigadores han identificado numerosos mecanismos de relación entre los dominios del trabajo y la familia (Edwards & Rothbard, 2000), pero en el caso del grupo Sinaloa se observa que ambos dominios están interrelacionados, debido a que el Director General de la organización en algunos casos enfrenta una situación de incompatibilidad entre los dos roles: como jefe y como hermano (Burke & Greenglass, 1987; Payton-Miyazaki & Brayfield, 1976; Voydanoff, 1989; citados por Edwards & Rothbard, 2000).

A esta situación se le denominará como incompatibilidad u oposición entre los dos dominios de la vida social (Burke & Greenglass, 1987; Cooke & Rosseau, 1984; Greenhaus & Beutell, 1985), ya que el conflicto entre el trabajo y la familia es una forma de interrelación generada por la imposibilidad de hacer que compatibles las demandas de un dominio con el otro, ya que puede darse una hibridez (mezcla) de los valores y creencias del trabajo, con los de la familia, lo cual podría generar confusión entre los miembros de la organización si se pretende hacer un transplante de la forma de organización de la familia a la organización. Por ejemplo, si se pretende utilizar un método para resolver los problemas del trabajo, puede ser aplicado en forma inapropiada en los problemas de la familia (Eckenrode & Gore, 1990; Greenhaus & Beutell, 1985; Pearlin & Soler, 1978; citado por Edward y Rothbard, 2000).

Sin embargo, esa interrelación podría ser positiva y tomar la forma de complementariedad si los valores inculcados en la familia son compatibles con los de la empresa. Por ejemplo, en el caso del grupo Sinaloa el padre de los dueños de esta organización, Roberto Tarríba Rojo les inculcó siempre el valor de la integridad, el cual forma parte central de la filosofía de la empresa en Sinaloa, cuyo hecho se refleja con ser una empresa que respeta los derechos humanos de los jornaleros, pugna por la no utilización de mano de obra infantil y promueve la utilización de la agricultura orgánica.

Hemos designado el término de complementariedad, para referirnos al caso Sinaloa, en donde los dominios de la familia y el trabajo lejos de ser segmentados, se complementan al tocarse entre sí en forma constante. Por ejemplo, en la zona de producción familias enteras participan en el planteo y corte de legumbres. (véase figura 8)

Figura 8

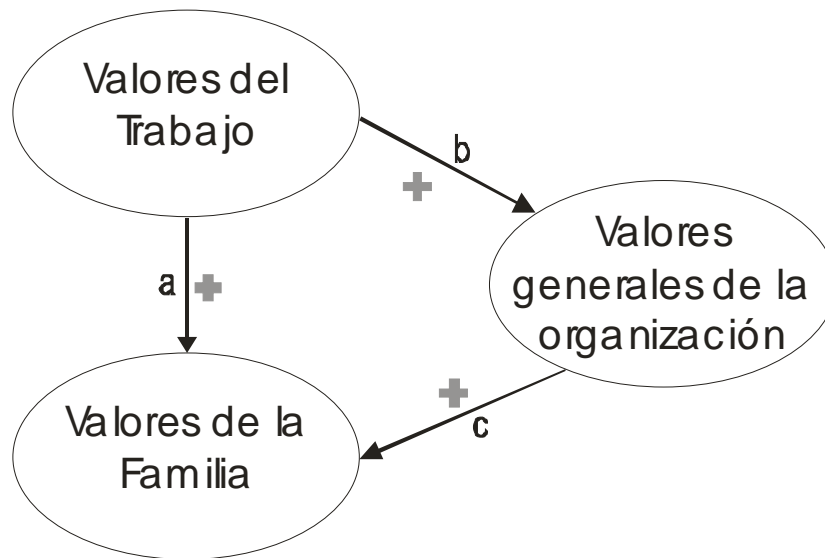


Fig. 8. Relación entre los valores del trabajo y la familia. Jeffrey R. Edwards y Nancy P. Rotheard.

Este tipo de mecanismos de relación toma forma si consideramos que en México la familia es la base de la sociedad y a un individuo se le define más por la familia o los vínculos afectivos que establece con otros, que por sus méritos propios. Es decir, las familias extendidas y de lazos de compadrazgos juegan todavía un papel importante en las organizaciones mexicanas. Por ejemplo, es común encontrar en altos puestos a directivos a los hijos o familiares de los accionistas sin importar que carezcan de un título universitario o no sean los más aptos, para llevar a cabo las tareas (Eva Kras, 2000).

El familismo se constituye como una forma de identidad en la organización mexicana, en donde aún conviven elementos de la empresa tradicional y la moderna. Desde la perspectiva del DG el hecho de ser una familia no representa un obstáculo, para crecer al mercado externo:

“Nosotros partimos de la idea de que la empresa es un negocio, donde se busca trabajar por objetivos y obtener resultados concretos, más que un lugar en donde estamos miembros de la familia. Independientemente, del lazo familiar cada quien tenemos una responsabilidad que cumplir”.

Para Mark Hutter (2000) la familia tradicional mexicana basa en el parentesco su forma de organización social y la lleva hacia los espacios laborales, ya que para este grupo cultural la división entre espacios organizacionales y familiares es tan débil que con frecuencia la traspasan sin ni siquiera darse cuenta.

Respecto a los valores relacionados con el trabajo, en la investigación de campo se detectó que presenta una fuerte lealtad por el trabajo y le gusta superarse por el mismo. Sin embargo, considera a la familia como lo más importante y esto puede influir en algunas decisiones de trabajo, tales como no moverse de su lugar de origen, no obstante que en otra región del país le ofrezcan mejores condiciones laborales a diferencia de los estadounidenses que se caracterizan por un despegue de la familia desde los 18 años y a largo de su vida laboral generalmente han trabajado en distintas regiones, incluso en el extranjero. Es decir, el sinaloense es más apegado a la tierra, como ocurre en las sociedades tradicionales, y se muestra cauteloso en la toma de decisiones, pero esa tendencia está en proceso de cambio por la demanda del entorno mundial en factores económicos, políticos y sociales, que lo obligan a ser más competitivo.

5.1.4 Femenidad versus masculinidad

En torno a la dimensión de feminidad versus masculinidad, la hemos retomado de los estudios de Hofstede, en el sentido de revisar la participación activa de la mujer en puestos gerenciales, reflexionando sobre las características de solidaridad y calidad de vida.

En esta organización, se observa una participación limitada del sexo femenino en un nivel de toma de decisiones, ya que únicamente una mujer se encuentra en un nivel gerencial en el área de administración, pero se observa que otras tres mujeres tienen puestos a un nivel intermedio, mientras que el resto labora en puestos de asistente y secretaria. El área de administración es la que presenta un mayor número de mujeres, en tanto en el resto de las gerencias la participación es limitada. Para G1 es tan fuerte la presencia del dominio masculino, que el ascenso de las mujeres hacia puestos directivos se torna muy lento:

“La empresa es muy conservadora en el ascenso de las mujeres. Yo soy la gerente con más antigüedad aquí; yo no tengo prejuicios por ser mujer, incluso me voy sola a La Cruz en carro, pero aquí si les importa mucho si eres mujer; Incluso, me he sorprendido pensando que si ocupo un contador debería de ser hombre, cuando no debe ser así”.

“Somos en total 5 mujeres en áreas más o menos estratégicas: (1) en planeación, (1) dirección general, (1) en recursos humanos, (1) en comercialización. Nos aceptan porque somos eficientes, hemos crecido en la empresa y las cosas nos las hemos ganado, pero...(mmm)”

Para DG, G2, G3, G4, G5, G6 y G7, la participación de la mujer es importante, pero no se han dado las condiciones, para que tengan una participación más activa en puestos directivos, quizás por la maternidad o porque no son áreas afines para ellas. En cambio, el 90 por ciento del personal de apoyo, excepto los guardias de la entrada principal, son mujeres y realizan actividades de asistencia y secretarial.

“Es algo que se ha ido dando que no estén en puestos gerenciales. Solo tenemos una; sin embargo, en todas las áreas operativas hay personal femenino”, comentan G2 y G4, quienes opinan que quizás deberían de incrementar en un 5 por ciento más la participación de la mujer en toda la empresa, lo cual sería un avance.

La participación de la mujer es limitada en esta empresa, pero se observa un avance en el sentido de que a la mujer ya no se le conceptúa únicamente como una acompañante o edecán, sino que se le considera capaz de asumir ciertas responsabilidades.

De acuerdo a un estudio realizado por el sistema DIF en 1994, el rol de la mujer sinaloense está cambiando en términos de que tiene una participación más activa en la sociedad, pero aún sigue siendo la responsable del cuidado de los hijos y de mantener el equilibrio en el hogar. En el caso del grupo Sinaloa solo una mujer se encuentra en el nivel gerencial, quien afirma que con frecuencia se sorprende así misma comportándose con actitudes consideradas como masculinas:

“A veces pienso que sí tengo que contratar a alguien, por ejemplo un contador tiene que ser un hombre. También a veces me sorprendo pensando que tengo que ser más agresiva o más ambiciosa, para tener éxito en la empresa”.

En ese sentido, observamos que en este aspecto, la empresa Tarríba presenta más características de una sociedad masculina (Hofstede, 1980), quien afirma que en una sociedad de este tipo los valores predominantes son el éxito material y el progreso, el dinero y las cosas son importantes; los hombres deben de ser asertivos, ambiciosos y fuertes. Las mujeres deben ser tiernas, fijarse en y preocuparse por las relaciones interpersonales. El administrador debe ser asertivo y decisivo, se enfatiza la competencia entre los colegas y el cumplimiento de objetivos medibles. Se usa la confrontación en la solución de conflictos y se da prioridad al mantenimiento y desarrollo económico.

El comportamiento hacia el hombre y la mujer son distintos en cada cultura y eso impacta al interior de la vida organizacional. Al respecto (Vázquez-Nuttan, Romero-García de León, 1987), encontraron que los conceptos básicos de masculinidad-feminidad son correlacionados con los roles de trabajo y familia, los cuales podrían diferir significados a través de los diferentes grupos culturales.

En tanto, González (1982) enfatiza que en la sociedad tradicional mexicana se limita la participación de la mujer en el ámbito laboral, dado que el rol mayor del macho mexicano es proveer a la familia de sustento, por lo cual él piensa que el lugar de la mujer está en la casa.

Cabe destacar que en la sociedad sinaloense persiste una interrelación en los dominios del trabajo y la familia, pero se observa que la visión tradicional de que la mujer debe permanecer en casa empieza a cambiar, debido a que muchas de las funciones que antes eran llevadas a cabo por la familia, ahora son realizadas por instituciones y eso permite que la pareja trabaje fuera del hogar. No obstante, la mujer enfrenta problemas al transferir energía, tiempo y atención de un dominio a otro, lo cual la limita en el cumplimiento de tareas domésticas y extradomésticas.

Otro elemento relevante es el hecho de que en el Grupo Sinaloa, se observa que la mujer mantiene una mayor lealtad hacia la figura jerárquica del Director General, quizás

por el valor sociocultural del sinaloense de que la figura paterna masculina representa el centro de la familia y es quien toma las decisiones sin que haya derecho a cuestionarlo.

Respecto a la toma de decisiones en la vida organizacional, la mujer se comporta hacia sus subordinados en forma casi familiar, como una figura del matriarcado. Su toma de decisiones se torna más lenta y detallada, debido a que analiza más las situaciones desde las diferentes perspectivas, quizás por su naturaleza policrónica. Por ejemplo, para el establecimiento de un nuevo *software* administrativo considera que la decisión de establecerlo no debe ser de inmediato, sino que debe ser sopesada detalladamente por el impacto que genera en las diversas formas de trabajo.

5.1.5 Propensión a la toma de riesgos

La siguiente dimensión de propensión al riesgo se define en el sentido de que las decisiones se pueden tomar, bajo condiciones de certeza, riesgo o incertidumbre. El riesgo implica la posibilidad de daño, pérdida o heridas, comparadas con estándares definidos previamente. Las organizaciones pueden definirse como cautelosas, si utilizan estrategias que implican pequeños riesgos, pero con altas posibilidades de éxito.

Conservadoras cuando no introducen cambios por temor al fracaso. Aventureras, cuando innovan de manera constante en la búsqueda de éxito, aún cuando tienen un alto riesgo de no alcanzarlo. En el caso de esta organización detectamos que se presentan las categorías de cautelosas en aspectos financieros, pero innovadoras en la introducción de nuevos sistemas de producción. Por ejemplo, en esta organización se utiliza el sistema de agricultura protegida (invernaderos), uso de fertilizantes orgánicos (humus y lombricultura), así como riego por goteo. Otra característica de esta organización que la ubica como innovadora es el uso de nuevas tecnologías de la información, tales como la Intranet, para estar en constante comunicación con la comercializadora, ubicada en Nogales, Arizona.

Desde la perspectiva de Shumpeter (1947) el empresario, *entrepeneur*, es quien imprime su sello personal en la búsqueda de la innovación de la organización. En el caso del grupo Sinaloa, observamos que Roberto Tarríba Haza tiene un claro espíritu emprendedor, motivado por la búsqueda de la competitividad de la empresa en el contexto global. También advertimos que esta organización funciona de manera integral, mediante un esquema de clústers alrededor de la producción de hortalizas, de tal manera que esta organización controla todo el sistema de producción desde la obtención de sus propios insumos, por ejemplo, las plántulas en sus invernaderos, el fertilizante en la fábrica de humus, hasta la comercialización del producto.

Otro elemento que refleja la innovación de la empresa es la capacitación de los recursos humanos, ya que el empresario agrícola sinaloense concibe a la innovación en forma gradual y considera que la capacitación del personal es clave, para lograr esa meta (López Leyva, 2001). En Agrícola Tarríba se capacita en forma constante a los empleados y actualmente se lleva a cabo un curso sobre círculos de calidad. En opinión de G-3, en la empresa de manera frecuente se implementa la capacitación:

“Aquí parece que tenemos cursitis. Siempre están invirtiendo en nosotros en cursos de capacitación de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, etc.”

Esta tendencia de la empresa a actuar en forma innovadora y con una alta propensión al riesgo, es una respuesta al entorno mundial que exige a la organización hortícola ser capaz de competir con sus homólogos de Florida, quienes buscan desplazar a sus competidores sinaloenses en el mercado del tomate. Advertimos, que en los últimos años se muestra una mayor tendencia del sinaloense a buscar insertarse en el mercado global; por lo cual su propensión al riesgo ahora es elevada, cuando hace unos años se caracterizaba por ser conservadora. Para G-5, la situación es clara:

“El sinaloense antes lo que hacía era esperar únicamente que helara en Florida, para garantizar que el tomate sinaloense tenía buen precio. Pero ahora tiene que innovar en todos los sentidos: producción y comercialización, porque la competencia está muy dura. La verdad es que sí lo estamos haciendo y con buenos resultados”.

Para G1, la empresa tiene una alta propensión al riesgo:

“En algunos aspectos somos muy innovadores, por ejemplo de un día para otro un cambio de estructura organizacional, pero en otras cosas somos muy conservadores. No creo que aquí en Tarríba tengamos definida la toma de decisiones, sino que actuamos según la circunstancia. Por ejemplo: de un día para otro metimos un nuevo sistema de cómputo administrativo, pero en otros asuntos somos altamente conservadores”

G2 coincide con esa visión:

“Corremos grandes riesgos desde el solo hecho de que vendemos millones de dólares de palabra, ni siquiera nos firman un papel. En algunas cosas somos innovadores, por ejemplo en nuevos sistemas de información y de producción”.

G4, G5, G6 y G7 afirman:

“Sí somos innovadores, por ejemplo en el uso de nuevas tecnologías, pero antes las probamos”.

De acuerdo con Cabrero y Arellano (1995) podremos observar innovación organizacional, cuando se presenten elementos detonadores de un conjunto de procesos de reconfiguración y cambio de uno o varios elementos de una organización ya sea en (funciones, estructuras, comportamientos y relaciones en el contexto), que pueden ser capaces de afectar la agencia organizacional. En este caso afirmamos que se cumple con la innovación, tomando en cuenta que es una empresa orientada a la producción de hortalizas, pero que en otros aspectos de manejo administrativo es aún conservador.

5.1.6 Individualismo-Colectividad

En el valor sociocultural de individualismo-colectividad es claro que en Sinaloa y México se tiene una mayor tendencia a trabajar en forma colectiva, dado que de acuerdo con los estudios de Hofstede (1980), México, junto con la ex-Yugoslavia alcanza uno de los mayores índices de colectivismo.

En la empresa, objeto de estudio, se tiende más a realizar el trabajo en forma organizada por equipo y cuentan más las metas del grupo, que las del individuo en lo

particular, debido a que la actividad agrícola obliga a que exista más interrelación entre las partes de la organización por la naturaleza de las actividades que se llevan a cabo. Al respecto, G1 expresa:

“Trabajamos más por equipo. La dirección general busca integrarnos para el desarrollo de nuevos proyectos y eso ha funcionado muy bien”.

Sin embargo, en esta organización existen problemas de comunicación interna y en algunos casos prejuicios entre las distintas gerencias, que limitan una integración plena de la fuerza de trabajo, para la consecución de objetivos y metas organizacionales. Por ejemplo, G-4 opina:

“la gente siempre ha trabajado mejor en lo individual, pero también hay casos en que la dirección general nos ha pedido trabajar también en equipo, para hacer proyectos y obtener buenos resultados. Hay que convencer a la gente de la importancia de trabajar en equipos y lo estamos logrando”.

Para G-2 la situación es la siguiente:

“Algunas veces trabajamos en equipo y cada vez existe más tendencia para organizarnos de esa manera. Todos somos compañeros y compartimos las mismas metas”.

Para Díaz Guerrero (1994), los mexicanos no saben valorar la importancia del individuo, ya que lo importante en México no es cada persona, sino la familia que éste forme. En cambio, los norteamericanos sostienen que pelearían por los derechos de los individuos, mientras que los mexicanos dicen que lo harán por los derechos de la familia. En México lo que sucede es que Juan o Pedro son importantes como miembros de las familias Rodríguez o González, pero no en lo individual.

5.1.7. Uso de mitos, ritos y símbolos

Esta organización se caracteriza por realizar un intenso uso de mitos, ritos y símbolos como parte de la vida simbólica de la organización, la cual representa un entramado de significados para los miembros de esta compañía. Los mitos más comunes

son el hecho de que todos sean buenos para producir tomates, y los símbolos principales que podemos mencionar son el charrito, el ceuto (como moneda interna), así como la figura del líder del grupo Sinaloa, Roberto Tarríba Haza. Otro aspecto fundamental, en la parte simbólica de la organización es el uso del lenguaje verbal y no verbal, el cual es expresado mediante las distintas formas de comunicación.

5.1.7.1 Comunicación Organizacional

En este apartado, reflexionaremos en torno a la comunicación organizacional en la empresa, la cual se refiere al flujo de mensajes que se emiten desde los diferentes niveles jerárquicos y viajan a través de la estructura organizacional, mediante canales formales e informales.

Sobre las redes de comunicación, encontramos que los mensajes fluyen en forma constante en el plano horizontal (personas de los mismos niveles jerárquicos), pero existe una ausencia de comunicación formal por parte de la Dirección General hacia sus subordinados, cuyo vacío se llena mensajes generados en el plano informal. Por ejemplo, se cita a una reunión semanal en La Cruz, para analizar los problemas de la empresa, pero no se lleva un orden del día, no hay minutas, ni se levantan actas de la reunión. Los gerentes al carecer de información formal sobre lo que ocurre en la empresa, inician conversaciones informales con sus homólogos sobre cual es el avance de su actividad. Tampoco se tiene un seguimiento puntual de las estrategias, las cuales son desconocidas por la mayoría de los gerentes y solo las maneja la Dirección General y la gerencia de Planeación y Evaluación.

Entonces, observamos que hay problemas en el flujo de mensajes de manera descendente (de los jefes hacia los empleados), puesto que el Director General no acude a las reuniones en forma constante, sino que envía en su representación a la gerencia de Planeación, pero la información no logra bajar hacia todos los niveles jerárquicos. También la comunicación descendente enfrenta limitaciones, ya que los empleados enfrentan dificultades, para comunicarse con sus superiores. En tanto, la comunicación horizontal fluye de manera constante en algunas gerencias, pero en otras predomina el

rumor como forma de comunicación informal, que tiende a llenar los vacíos de comunicación formal; por lo que es común observar pequeños grupos en las organizaciones, tomando como aspecto de afinidad su departamento de origen y su nivel en la estructura jerárquica en la organización, con mayor énfasis en este aspecto, puesto que los seres humanos tienden a agruparse con sus iguales.

Otra de las limitantes es que en el plano informal el empleado no se siente motivado, ya que su Director General difícilmente retroalimenta al gerente en torno a su desempeño laboral, pero tampoco se muestra interesado en preguntarle por su entorno familiar. Las cifras, de los departamentos de dirección, informática, recursos humanos, administración, ventas y planeación y los empleados del área de producción, área técnica y empaque de La Cruz son preocupantes: en global de los 60 empleados con que se platicó sólo cinco, casi el 10 por ciento, afirman que los gerentes se preocupan por preguntarles sobre el entorno familiar y eso los desmotiva, ya que no se sienten valorados. A su vez, G3 explica esa situación en los siguientes términos.

“Si se encuentra con que la gente está un poco resentida. Es normal, porque el patrón no nos pregunta por el entorno familiar casi, no nos dice cuando nos van a dar el bono de productividad (que va de siete a 8 meses de sueldo como compensación por temporada). Es normal que la gente esté inquieta. Imagínese, irse de vacaciones sin saber cuanto te van a dar o bien cuando te lo van a entregar”.

Quizás por esa razón, la mayoría de los empleados dice no sentirse en libertad de decirle a su jefe lo que realmente piensa. Esa situación, según lo observado, es más común en el área de dirección y en recursos humanos en La Cruz. Aquí observamos que el flujo de la comunicación en dos direcciones es interrumpido por una pobre comunicación ascendente; por lo que los gerentes pierden el contacto con las necesidades de los empleados y les falta suficiente información, para tomar buenas decisiones. No podrán pues, brindar al empleado el apoyo social y el estímulo que requiere, para llevar a cabo su trabajo.

Ante esa situación, reflexionamos sobre la importancia de que la comunicación en las organizaciones debe de ser no solo descendente, sino también ascendente, ya que sin

conocer lo que opina o piensa el personal, la manera de administrar la empresa será parcial y limitada.

La comunicación ascendente, falla principal del grupo Sinaloa, fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel. Suele ir acompañada de muchas dificultades que la hacen en la práctica casi inexistente. Las funciones de la comunicación ascendente son: proporcionar a los directivos *feedback* necesario sobre los asuntos y problemas actuales de la organización; ser una fuente primaria de retorno informativo, para la dirección que permita determinar la efectividad de su comunicación descendente (flujo de mensajes de los miembros de más alto nivel hacia los de más bajo); aliviar las tensiones al permitir a los empleados de nivel inferior en la empresa compartir información relevante con sus superiores, estimulando la participación y el compromiso de todos.

Actualmente, se observa que el compromiso es una de las grandes debilidades de esta empresa a nivel gerencial, debido a que no se sienten tomados en cuenta y consideran que existen filtros en la comunicación organizacional, de tal manera que solo una de las gerencias (planeación) tiene comunicación cara a cara con el Director General, pero el resto solo tiene una comunicación electrónica y se tarda hasta dos meses, para darles retroalimentación sobre los proyectos planteados.

Además, se observa que no existe una fuerte colaboración entre las distintas áreas de la empresa; de los 60 empleados de oficinas administrativas de Culiacán y La Cruz con los que se pudo platicar el 50 por ciento dice que no o bien que se da más en ciertas áreas, dependiendo con quien tengan más relación laboral. Por ejemplo, producción y Comercialización, empaque y comercialización, etc. A pesar de que todos dicen quererse mucho y ser una gran familia, se observa que hay ciertos pequeños subgrupos de acuerdo a cada gerencia, lo cual genera el “*grapevine*” o rumor al interior de la organización.

Respecto a la comunicación interna de 2001 a junio de 2002 contaron con un pequeño folleto, impreso en blanco y negro, en el cual se destacaban los logros de la empresa en aspectos como su participación en concursos de Círculos de Calidad, eventos

deportivos, culturales, posadas, Rosca de Reyes, 14 de febrero, etc., En este espacio editorial se dedicaba una página a publicar una foto del personal de las gerencias con sus respectivos nombres, así como el cumpleaños del mes. También cuentan con dos periódicos murales (uno a la entrada de la organización) y otro en el área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, en donde publican información de entretenimiento en los empleados, así como de superación personal y laboral.

Este instrumento de comunicación organizacional, como variable interna, está orientado a lograr entre los trabajadores un mayor grado de identidad e integración, puesto que en oficinas administrativas se observa que no hay una identificación plena entre las diferentes áreas de la empresa y más bien hay una segmentación, debido a que cada parte de la organización tiende a identificarse y cohesionarse en torno a un aspecto en particular. Por ejemplo, el grupo Sinaloa se tiene como principal elemento de identidad al familismo; en tanto el grupo de Arizona a los negocios. El hecho de que sea una organización con identidades múltiples genera algunos conflictos, que pueden ser mitigados por el hecho de que cada unidad de la organización tiene distinta ubicación geográfica y diferente función, pero ambas se complementan, porque una se orienta a la producción y la otra a la venta del producto.

El hecho de que los integrantes del grupo Sinaloa se definan como una gran familia, orientada a la producción de legumbres frescas es entendible por representar rasgos de la sociedad tradicional mexicana, en donde el familismo representa el centro de la vida y las manifestaciones de afecto hacia la familia extendida se reflejan hasta la quinta generación. A su vez, los del grupo Arizona (como producto de la cultura norteamericana) consideran a los negocios como el punto central de la vida laboral, ya que en esa sociedad ser competitivo y exitoso en el empleo representa un elemento relevante, por ser una cultura orientada a los resultados. No obstante, las diferencias de los valores socioculturales, estos dos grupos complementarios, para alcanzar las metas de la firma requieren estar intercomunicados, mediante sistemas electrónicos y redes de comunicación, a fin de que puedan interactuar en la toma de decisiones, cuyo hecho es mayor en las gerencias de comercialización del grupo Sinaloa con la de ventas de Arizona. Esta empresa agrícola

cuenta con un sistema Intranet, que permite tener comunicadas a todas las áreas de la empresa. Por ejemplo G4 explica:

“Tenemos un buen sistema de comunicación interna, a través de la Intranet. La comunicación con Nogales es muy importante, porque allá está el área de comercialización. Actualmente, tienen dos personas coordinando el embarque y con el gerente de la distribuidora, Leonardo Tarríba se da una comunicación directa, siempre hay retroalimentación. No hay problemas culturales, porque ellos hablan español e inglés; sin embargo, sí hay empleados con prejuicios hacia nosotros. Se creen superman.”

En ese sentido observamos que por parte del grupo Arizona se manifiestan prejuicios hacia los mexicanos y sinaloenses, debido a los estereotipos que se han formado. Es importante tener presente que los estereotipos son generalizaciones, creencias de segunda mano, que proveen las bases conceptuales con las que interpretamos lo que pasa alrededor de nosotros. Estas interpretaciones pueden ser acertadas o no acertadas, pero la creación de estereotipos es una forma, para tolerar la ambigüedad y frustración que resulta de la incapacidad de los grupos socioculturales de comprender y manejar las situaciones que desconocen.

5.1.7.2 Lenguaje

Una de las características de un grupo es su tendencia a desarrollar un lenguaje o jerga propio. Es decir, los miembros de la organización pueden discernir rápida y fácilmente el significado de palabras o frases que son desconocidas o incomprensibles, para las personas ajenas a ese grupo laboral. Los actores organizacionales tienden a dar significado a esas frases o expresiones verbales, mediante su interacción con el contexto organizacional y su relación con el otro. Respecto a las frases más comunes que usan en la vida cotidiana de la organización están las bromas entre los diferentes empleados, creando un ambiente de cordialidad, así como la frase “Nombre, sí se puede hacer está bien fácil” y otra frase común es decir que son una gran familia. En ese sentido, G1 expresa:

“Aquí en Agrícola Tarríba la frase que usamos es “Nombre, sí si se puede hacer está bien fácil”, cuando una situación parece complicada, el señor Tarríba usa está frase para decirnos que no hay límites que siempre se puede crecer. Entonces, decimos: “cálmate jefe Tarríba”.

Así observamos que los miembros del grupo desarrollan un vocabulario organizativo; es decir formas de comunicación particulares, para relacionarse con sus iguales en la empresa, cuyas expresiones toman sentido en la medida en que todos los miembros del grupo las interiorizan y comparten una significación en común, dado que tienen el mismo marco de referencia. Por ejemplo, en el grupo Sinaloa todos saben que la expresión “Sí se puede hacer está bien fácil”, caracteriza el pensamiento pragmático y optimista de su líder Roberto Tarríba Haza, quien ha logrado que en los últimos 10 años esa organización crezca de producir 300 hectáreas de agricultura tradicional a 2 mil 600 hectáreas de agricultura protegida, con uso de riego por goteo, utilización de invernaderos, así como de variedades de larga vida de anaquel, logrando ingresos superiores por 20 millones de dólares.

En torno a su relación con el Grupo Arizona se observa que no enfrentan graves problemas de comunicación en el sentido que el inglés represente una barrera semántica (se refiere a la eliminación de la comunicación por tener ambos grupos socioculturales idiomas diferentes), ya que los gerentes de ese grupo hablan un español fluido, pero que en ocasiones enfrentan ruido semántico (interrupción en el proceso de la comunicación, para atribuir a las palabras significados distintos), dado que el español es un lenguaje polisémico (a una misma expresión se le atribuyen múltiples significados).

La palabra también forma parte del mundo simbólico de las organizaciones al ser la principal herramienta de la comunicación, para transmitir significados y cohesionar a los miembros de la organización. La palabra es un signo lingüístico, en donde su significante nos permite evocar un imaginario, asignándole un valor de acuerdo con el marco de referencia y contexto de cada uno de los actores organizacionales. Los miembros de la organización a pesar de tener identidades múltiples surgidas de la pregunta, ¿quién soy yo, frente al otro? y de traer a la organización todo un bagaje cultural, producto de la gran cultura, para hablar en términos de Mats Alvesson, logran amalgamarse, para constituir el llamado grupo Sinaloa. Sin embargo, esta diferenciación que hacen del otro es una especie de antiidentidad que se refuerza, como en la antitesís hegeliana, en la medida que se sienten

diferentes al otro y que se contrastan. Por ejemplo, G-7 para definirse así mismo se contrasta con los del grupo Arizona (Nogales):

“Nos paso una anécdota, cuando estuvimos en Nogales en la capacitación del software, un ejecutivo se ofendió, porque le dijimos que quitara los pies de encima, además no entendía las instrucciones que le dimos en español, pero cuando ya le hablamos en inglés entendió y su actitud cambio, pero aún así asumió una actitud negativa hacia nosotros y nos pregunto, ¿mi trabajo está mal o qué?. Nosotros somos muy distintos a ellos, nuestras reacciones son diferentes, pues estamos más abiertos al cambio, a la capacitación a entrarle al uso de estrategias administrativas como el orden, calidad, enfoque centrado en el cliente, bajo impacto ecológico y eliminar el trabajo infantil. Nosotros somos diferentes, porque implementamos todo eso, pero ellos no lo entienden y suelen decir; mira los mexicanitos se creen modernos”.

Observamos que ambos grupos socioculturales al entrar en interrelación, se advierte una situación de etnocentrismo cultural, la cual se define en términos de una creencia de superioridad inherente del grupo y de la cultura propia. Este etnocentrismo, de los miembros del grupo Arizona se da en la medida que ellos se consideran a sí mismos miembros de la cultura estadounidense, la cual se afirma así misma como central, dominante y superior a América Latina, pero que esa superioridad la ponen más de manifiesto en su interrelación con México. No obstante, que más adelante veremos que la identidad del mexicano es tan fuerte que no ha podido ser avasallada por el llamado imperio mundial del occidente.

En la siguiente categoría de identificación, tenemos las subcategorías de pertenencia, identidad y filiación. En este sentido la identidad organizacional, la señalamos como el grado de pertenencia que tiene el empleado hacia la empresa y la manera en que se identifica con ésta a través de diversos símbolos, ritos y mitos. En cuanto a pertenencia, G1 afirma:

“A Agrícola Tarríba los que trabajamos aquí la vemos como una segunda casa, estamos interesados en el desarrollo de la empresa y tenemos muy bien puesta la camiseta”.

A su vez, G6 agrega y refuerza esta idea:

“Todos nos ven con admiración y damos trabajo a casi todo el pueblo de La Cruz. Antes éramos los únicos en esta zona y ya se han instalado 4 ó 5 empaques en forma adicional. No sucedió nada en cuanto a quitarnos a la gente, pero todos sabemos casos de gente a la que se le ha ofrecido dinero, para que se vaya con otras empresas, pero ellos no han aceptado, porque aquí se sienten muy identificados”

Los empleados de esta organización afirman que aquí es como su segunda casa, lo cual significa que ven a la organización como una extensión de su ámbito familiar, porque trabajan en forma colectiva y se les permite tomar las decisiones de cada una de sus áreas, siempre y cuando no involucren aspectos financieros. Esta metáfora de que la empresa es su segunda casa puede ser interpretada en el sentido de que su grado de identificación hacia la empresa es elevado por compartir sus valores como sinaloenses. De acuerdo, a las entrevistas realizadas, pudimos detectar que en esa empresa se tiene la siguiente escala de valores: (1) Familismo, (2) Colectividad, (3) Base de Confianza, (4) Propensión al riesgo, (5) tiempo y (6) Masculinidad-femineidad

Respecto a la subcategoría de filiación, G6 además añade que el personal está muy identificado con la organización:

“El ambiente de trabajo es muy importante, porque nosotros tratamos que la gente se sienta feliz y a gusto en temporada; les hacemos rifas, cada miércoles de diferentes artículos, tales como mandiles, cachuchas y diferentes cosas... a la gente le da gusto pertenecer a la empresa y dicen mire: andaba fuera y cuando vi la caja con el charrito me alegre...incluso, algunos compran souvenir del charrito, y se los llevan a Chiapas, Oaxaca, Zacatecas, dicen que les da gusto ver al charrito en su casa, es como una forma de decir todos somos Agrícola Tarríba o todos somos la Farmers...”

En el caso de las zonas de producción y empaque, ubicadas en la zona de La Cruz de Elota, con una gran cercanía geográfica a las playas de Ceuta, las gerencias de planeación, empaque y producción motivan a los trabajadores y logran que tengan mayor identificación, mediante la premiación de los trabajadores que participan en los círculos de calidad y trabajo en equipo con determinada cantidad de ceutos. La moneda fue creada por la empresa y es de uso corriente en esa organización, la cual es canjeable en la tienda de *suovenirs* por mandiles, cachuchas, charritos, etc. También son canjeables por viajes a Mazatlán en periodos de baja afluencia turística en ese puerto y a la ciudad de México, en compañía de su familia. Esta moneda tiene un valor económico de un peso frente a un

ceuto. Sin embargo, su mayor valor es de tipo simbólico, porque permite cohesionar a los miembros de la organización sobre ese elemento; por lo cual se constituye en un artefacto cultural y en un aspecto tangible de su cultura. Este artefacto a su vez tiene un impacto en el mundo simbólico de la organización, porque refuerza los valores de la empresa.

No obstante, que el grado de identificación con la empresa parece ser muy elevado se advierte un problema de dualidad en la identidad en los empleados, quienes definen a la *Farmers* como una parte inherente a Agrícola Tarríba, incluso ellos en todos sus artefactos culturales (uniformes, calcamonías, cachuchas, vehículos, etc.) portan el logotipo de *Farmers Best International* y en la parte superior la palabra Agrícola Tarríba; sin embargo esa organización maneja producto de 19 productores más y sus gerentes afirman que ellos son una empresa independiente.

Observamos, que es una organización con identidades múltiples segmentadas de acuerdo a la orientación de cada una en términos de producir, comercializar y administrar. Esa dualidad llega a tal grado que cuando se cuestiona a los gerentes y a los empleados, como se definen con relación al otro (otredad) ellos señalan que son la *Farmers*, es decir Agrícola Tarríba, como si fueran incluyentes y sinónimos.

En cuanto a pertenencia G6 afirma:

“A la gente nosotros la involucramos, para que tenga la camiseta bien puesta de la Farmers Best International, hemos tenido un crecimiento económico fuerte en los últimos 10 años y las condiciones han permitido irle dando beneficios a la gente, pero que también se identifique con la empresa”. Y abunda:

“Tarríba es en realidad un grupo e incluye a otras como Agrícola Alex, pero nosotros no nos metemos para nada con la producción de mango, pero cuando hay un problema tratamos de echarle la mano. Los empleados se dan cuenta de esta unión y a la gente que estamos ahorita en los niveles gerenciales nos ha tocado crecer con la empresa, casi todos empezamos desde abajo. La gente está muy bien complementada en Tarríba, y no nos vamos aunque nos ofrezcan un salario más alto allá arriba”

G2 comparte esa misma idea y agrega:

“Hay mucho sentido de pertenencia, identidad pues, ya que la gente tiene muy bien puesta la camiseta. Se siente bien e importante de estar aquí. Somos una empresa con rumbo y todos tenemos muy bien puesta la camiseta con Agrícola Tarríba”

Respecto a la vida cotidiana al interior de la organización, los entrevistados coinciden en destacar que uno de los ritos más importantes en la empresa es la fiesta de fin de temporada, la cual se realiza el 4 de julio, se hizo una misa en el pueblo y de ahí se pasa al club, Roberto Tarríba Haza acude y saluda a la gente, platica con ellos, come con ellos y los trabajadores le dicen entre broma y serio “*oye te saludo el patrón Tarríba; no te vas a lavar la mano en una semana*”. Antes acudía don Roberto Tarríba Rojo, pero ya no lo hace actualmente la figura central es su hijo y director general de la empresa, Roberto Tarríba Haza. Sobre esto G3 explica:

“La gran tradición es la celebración de fin de temporada, que se hace cuando la temporada legumbrera termina y este año fue el 4 de julio. Asisten a esta fiesta todos los trabajadores que participaron, para que la temporada fuera todo un éxito. El festejo inicia a las primeras horas con la presencia del Director General, Roberto Tarríba Haza y se hace una misa muy emotiva, vamos todos los gerentes, personal de campo de nivel jefatura y personas claves en la producción, empaque y comercialización. Después se acude a un centro social en La Cruz, en donde se hace la fiesta con música regional mexicana, es decir banda sinaloense. La misa empieza a las 11’12 del día y de ahí se pasa al salón de fiestas de La Cruz, en donde se realiza la comida y el baile. Ahí acuden clientes, proveedores y se reparten regalos como electrodomésticos, entre los asistentes, en la rifa no participan los asistentes.”

Es una fiesta muy bonita y motivante, yo no he faltado nunca. Festejamos que terminamos una temporada más y que convivimos ese día con la gente sin distingos de jefes. El señor Tarríba está en toda la celebración. Para los clientes es una oportunidad, para que conozcan que es Agrícola Tarríba. En esta fiesta participa todo mundo, es decir empleados de cierto nivel.”

A esta celebración por la importancia que tiene para la empresa por implicar un agradecimiento a Dios por haber permitido que la cosecha rindiera buenos frutos, le hemos dado el nombre de **Rito a la tierra**, puesto que es una forma de retribuir a la naturaleza, por permitir obtener elevados estándares de productividad en el tomate, chile, pepino, calabaza, etc. Aquí se da una especie de hibridación, para ponerlo en términos de García Canclini (1990), de las tradiciones de la iglesia católica traída a México por los españoles con las manifestaciones de los aztecas, quienes tenían una fuerte tradición de adoración a las deidades de la naturaleza en una ambigua relación de amor y temor. Ese tipo de situaciones caracteriza a las sociedades tradicionales, en donde los hechos de la vida son explicados mediante leyendas, mitos, esoterismo y fuerzas sobrenaturales; es decir, la sociedad rural se

explica el mundo en función de su relación con la naturaleza, como una fuerza casi indomable.

Los mitos también mantienen unida a la organización y forman parte de la cultura organizacional que los caracteriza, uno de los principales son: “*todos venimos desde abajo*”, “*somos muy buenos para producir tomates*”. Ese mito de que vienen desde abajo se explica, porque Don Roberto Tarríba Rojo es el fundador de la organización y empezó en esta actividad sin contar con capital financiero, ya que empezó como vendedor de semillas y chofer de trailer, pero logró dejar a sus hijos un emporio agrícola con ingresos estimados en 20 millones de dólares por temporada hortícola.

Otra de los mitos es que son muy buenos para producir tomates, en el sentido que en los últimos diez años han logrado un crecimiento exponencial en la producción de tomates frescos de invierno, a grado tal que los horticultores sinaloenses han desplazado a sus competidores de Florida en el mercado estadounidense y sur de Canadá, principalmente en el sudoeste.

5.1.8 Formas de Organización

En la dimensión de formas de la organización, encontramos como uno de los elementos claves la toma de decisiones, en donde tenemos las categorías de centralizada o descentralizada. Se advierte una tendencia a centralizar las decisiones estratégicas (Hickson y Sélter, 1987).

”Es centralizada en la mayoría de las veces, el señor Tarríba decide, al menos de que se trate de algo menor mandamos los gerentes. Lo del dinero lo decide el jefe, pero en los demás aspectos nos dejan participar”

G4 coincide con esas afirmaciones:

“La toma de decisiones aquí es rígida, pero todo se da conforme a la situación que se presenta, no tenemos un patrón específico a seguir en ese sentido. Es decir, cuando las decisiones son de tipo que no involucran dinero podemos tomarlas nosotros, pero no cuando hay dinero de por medio”

Uno de los aspectos, que parece generar inconformidad en los trabajadores es la delegación de autoridad, incluso se quejan de que casi no hay juntas de trabajo con la dirección general, los gerentes y otras 50 personas relacionadas con la operación de la agrícola, la cual tiene un periodo de intensa actividad del mes de Noviembre a junio o julio, además de que no existe planeación a largo plazo, únicamente por temporada hortícola.

Precisamente, los trabajadores se quejan de que en esas juntas, incluso cada vez el patrón va cada vez menos y se las delega a la Gerencia de Planeación, lo cual genera inconformidad en el resto de las gerencias, que afirman que Planeación no tiene la madurez para llevar a cabo esa tarea de manera eficaz. Es ahí donde el punto de delegación de autoridad les hace crisis y se quejan de que el jefe no es justo al delegar autoridad, porque no delega en función del poder de experto.

Cabe mencionar que el creciente empleo de la delegación de autoridad es impulsado por dos fuerzas: en primer lugar está la necesidad de decisiones rápidas por parte de las personas que más saben acerca del problema. En segundo lugar, está la disminución del tamaño de las organizaciones a fines de la década de los ochenta y noventa dejó a muchos gerentes con intervalos de control mucho más grande que los que tenían antes. Sin embargo, en esta organización no se logra esa total delegación de autoridad, porque el Director General sí delega en la gerencia de planeación y la dirección de asuntos hortícolas, la organización y dirección de reuniones de trabajo, pero las decisiones relevantes tiende a concentrarlas. Uno de los gerentes afirma:

“Roberto dice que sí que nos va a dejar el autocontrol a las gerencias y parece que está haciendo un esfuerzo y que las cosas van bien, pero de pronto le gana su personalidad de querer controlar todo; por lo que volvemos atrás. En el fondo tiene una gran competencia con su hermano Iván y se la pasa en muchos casos, en esa competencia; por lo que delega y concentra; vuelve a delegar y vuelve a concentrar”

Sin embargo, en la empresa objeto de estudio, al igual que en todas las organizaciones existe centralización absoluta en la autoridad de una sola persona, porque implicaría la inexistencia de administradores subordinados, pero tampoco puede existir

descentralización total, ya que se perdería el control de las decisiones claves para la sobrevivencia y desarrollo de la organización.

En Agrícola Tarríba las decisiones estratégicas las toman los dueños y jefes de la organización (hermanos Tarríba); mientras que las de menor relevancia pueden ser tomadas por la gerencia, debido al elevado riesgo que significa tomar decisiones relativas a aspectos financieros. En términos de Hickson (1987), Sëller (1988), las decisiones estratégicas se toman en la cumbre de la organización. Estas decisiones son consideradas de alto riesgo. Por ejemplo: pueden afectar el acceso a nuevos mercados, el desarrollo de servicios o productos nuevos, la iniciación de nuevos programas, el cierre de programas o instalaciones existentes o la realización de innovaciones.

Para G1 y G3, la toma de decisiones ocurre de la siguiente manera:

“El director es una persona muy interesada en nuevos proyectos, pero a fin de cuentas él es quien toma las decisiones más importantes y eso es comprensible por los millones de dólares que se ponen en juego en cada temporada legumbrera”

G2 señala:

“Aquí todo está muy centralizado. Yo decido, me conecto y observo el comportamiento de los mercados y de ahí decido, aunque toda el área de comercialización vende y me dicen los empleados: “oye me ofrecen tanto, que hago?”, yo analizo la situación y les digo que sí hay que vender o no, dependiendo de la situación. Yo decido todo en cuanto a comercialización, pero la director General ha sido y es el gran artífice de todo”

Para G5 la situación es la siguiente:

“Cada 8 días tenemos reuniones, y yo hago un recorrido cada tercer día con los jefes de campo, para ver el avance del programa. A veces hay algunas prioridades y el jefe de campo no las ve. En cuanto a la toma de decisiones, me parece muy conservadora, aunque a veces eso afecta el proceso de producción”.

Los gerentes y el Director General coinciden en afirmar que en la toma de decisiones actúan conforme a la circunstancia, pero que toman en cuenta la experiencia, conocimientos e intuición, ya que no tienen una planeación consistente a largo plazo. Para

G 6, el proceso de toma de decisiones es complejo, ambiguo y una mezcla de varios factores organizacionales:

“Es una mezcla de experiencia, información e intuición y hasta ahora le hemos atinado, nosotros, para las decisiones estamos muy contactados con Oscar Tarríba, director de operaciones hortícolas.”

Esta situación nos refleja que el proceso de toma de decisiones puede ser considerada dentro del *garbage can model* (March y Olsen), dado que en cada temporada hortícola los problemas son similares, por ejemplo adquisición de insumos agrícolas, siembra de las plántulas en invernadero, corte del producto, cosecha y contratación de mano de obra, proveniente del sur del país. Sin embargo, la situación no es tan lineal, porque se toman las decisiones conforme se da la situación, con la información existente y las limitaciones humanas de los administradores. El siguiente testimonio refleja que esta organización se caracteriza más por el caos que por el orden:

“En la empresa cada área trabaja en forma individual, o solo apoya a otra gerencia, pero no hay integración. Cada gerencia tiene sus propios planteamientos y no le interesa conocer lo que ocurre con el otro, ni tampoco ayudarlo... cada quien toma sus propias decisiones en base a lo que cree, porque nadie presenta informe de actividades, no hay minutas de las reuniones de trabajo, no hay seguimientos de acuerdos, a pesar de que cada semana nos reunimos en La Cruz, pero el patrón ni va... la gente se desanima y actúa resolviendo las cosas conforme van saliendo... de plano la toma de decisiones cada quien la hace como considera, en mi caso ahorita tengo 4 mil jornaleros que acaban de llegar y voy a actuar conforme a la experiencia de la temporada pasada, creo...pero la verdad es que aquí cada quien esta por su lado...nadie ayuda a nadie...”

Este hecho es entendible en término de los sistemas flojamente acoplados o de las anarquías organizadas (Weick, 1979). Cabe mencionar que por acoplamiento flojo, el autor transmite la idea de que los acontecimientos o eventos acoplados son sensibles, pero que cada acontecimiento preserva también su propia identidad y alguna evidencia de su separación física o lógica. Así, en el caso de esta empresa las gerencias están flojamente acopladas entre sí y flojamente acopladas con la Dirección General, ya que no comparten las mismas metas, ni objetivos, a excepción de la gerencia de Planeación con la Dirección General y la de Producción con la de Recursos Humanos.

Es decir, aquí encontramos evidencias de que en una organización podemos encontrar estructuras híbridas; es decir, un segmento de la organización tiene lógica de adaptabilidad, pero otro con burocratismo. También advertimos que en algunas partes la organización está flojamente acoplada, pero en otras está estrechamente acoplada, lo cual permite que la organización se caracterice más por el caos que por el orden; por la ambigüedad que por la certidumbre y preferencias problemáticas, las cuales con frecuencia se van aclarando sobre la marcha.

También encontramos que esta organización pertenece al campo organizacional de la industria hortícola, la cual presenta como una de las características una actitud de individualismo y competitividad de las organizaciones, por ejemplo en el mes de febrero de 2003 los integrantes de esta industria hicieron descender el precio del tomate en el mercado internacional, debido a que no fueron capaces de ponerse de acuerdo los horticultores sinaloenses para reducir su volumen de envío.

De acuerdo con Scott (1994), la sociedad está dividida en campos organizacionales, cada uno de los cuales corresponden a una industria o una rama de la actividad y desarrolla instituciones específicas. Es discutible como se crean y se institucionalizan las prácticas de cada campo, pero una vez que el campo está consolidado las organizaciones que se incorporan a él se adaptan con precisión a las instituciones. De esta manera, cada campo organizacional tiene una determinada manera de hacer las cosas.

En este campo organizacional otra de sus características es que la comercialización del producto se realiza mediante acuerdos verbales, existe un alto grado de confianza en el otro y respeto por el honor y la palabra empeñada. Según Powell (1991) entre las organizaciones existe una tendencia a uniformarse, bajo un arreglo institucionalista específico. A este proceso se le llama “isomorfismo”.

Respecto a la estructura organizacional, observamos que se tiene una estructura aparentemente horizontal, pero en la práctica opera en forma vertical y con una elevada distancia del poder (Hofstede) del Director General hacia los gerentes. En ese sentido, vale

la pena reflexionar sobre lo que plantea Sewell (1992) respecto a que las estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen y reproducen la estructura.

Para G5 y G6 la situación en la empresa es la siguiente:

“En los últimos 8 años la empresa se ha consolidado como líder y sí se tienen ciertas jerarquías, ciertos niveles y a veces se logran cosas y otras no. Se respetan las posiciones, pero hay gerencias más fuertes unas que otras, por ejemplo comercialización y planeación gozan más de la deferencia del patrón”

En la organización se observa un contexto de competencia y búsqueda del poder entre las distintas gerencias, en donde observamos una tendencia a descalificar el trabajo de la otra área. En ese sentido planteamos el término contexto de competencia, para referirnos a aquellas gerencias en donde existe una crítica sistemática hacia la otra, en la búsqueda de una mayor cercanía con el jefe, mejores salarios y una compensación (véase Cuadro XXI)

Cuadro XXI
Contexto de Competencia

Recursos Humanos y Administración
Recursos Humanos y Planeación
Planeación con Comercialización

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, observamos que entre las gerencias también existen interrelaciones o alianzas en la consecución de sus objetivos en el seno de la organización; es decir los gerentes también se integran en subgrupos. A esto le hemos denominado contexto de cooperación (véase Cuadro XXII)

Cuadro XXII
Contexto de cooperación

Producción con Recursos Humanos
Empaque con Planeación
Informática y Administración

Fuente: Elaboración propia

En esta empresa se cumple la premisa de que la estructura formal, contiene a la informal, además que tiene una mayor determinación en las acciones organizacionales la estructura informal en el sentido de que todas las gerencias están al mismo nivel en la estructura formal, pero en la práctica tienen un mayor peso las de planeación y comercialización; también se observa que las gerencias de administración e informática están a un mismo nivel jerárquico, pero administración mantiene el manejo del poder sobre esa área.

El hecho de ser mujer parecía generar en esa persona mayores ansias de poder y ejercía una gran influencia en el área de informática, con el gerente, quien tenía apenas tres años en la gerencia de la empresa y parecía no tener clara su responsabilidad, por eso permitía a la gerente de administración actuar en su área. Eso era percibido por la gente de informática, los siete integrantes, donde sólo uno es mujer. Los empleados afirman al respecto:

“El más bien parece un técnico y hace lo que dice la de Administración, porque ella es como su madrina”.

En las áreas de administración, informática, recursos humanos, planeación y hasta en La Cruz los empleados se quejan de que no son tomados en cuenta y de que no hay credibilidad de los gerentes que les dicen mentiras, que les prometen que van a gestionar bonos y simplemente no hacen nada. “Aquí hay uno que otro consentido. De plano, no podemos, ni queremos que sigan con las preferencias”. Los trabajadores se quejan en todos los tonos en el sentido de que hay preferencia hacia las áreas de planeación y empaque:

“El de Planeación es muy vivo y es listo para los sistemas de información, al patrón por ahí le patina y son sus consentidos”

Los gerentes que más beneficios logran para su personal son planeación y empaque; en cambio administración e informática carecen de esos apoyos:

“Por ejemplo, administración cuida muchísimo el dinero de la empresa y no pide nada para su gente, ni para ella, es más si le dicen que no habrá aumento de sueldo, ni reparto de utilidades dice no hay problema por tal de estar en el estatus de la gerencia de administración y sentirse la poderosa, dicen. En tanto, el de informática de plano no pide nada, no defiende a su gente y a todo dice que sí al patrón sin importar que su gente se sienta desprotegida”, lamentan.

En la categoría de la racionalidad, dependiente de Formas Organizacionales, G1 señala:

“Los de Culiacán nos festejamos mucho entre sí; se trata de festejar a todos los cumpleaños con fiestas, botanas y bebidas, se hacen los festejos los sábados de la quincena del medio. También festejamos las posadas y hacemos carnes asadas. Convivimos mucho entre nosotros y los de La Cruz hacen lo mismo. Somos muy pachangueros”

Para Díaz Guerrero (1994) y Bartra los mexicanos son muy sociables y sienten siempre la necesidad de estarse comunicando con el otro y de compartir festividades, como una parte del espíritu mexicano de tender a festejar el trabajo, para que no se convierta en una pesada carga.

G4 agrega;

“Hacemos reuniones periódicas con nuestras esposas e hijos, así convivimos todos. Siempre estamos dispuestos a juntarnos y promover que le vaya bien a la familia, hacemos eventos importantes, en donde acuden las esposas, los hijos, los novios, etc.

Los símbolos que se observan en la organización son únicamente los logotipos de *Farmers Best International* en los vehículos de uso oficial de la empresa, pero la organización carece de anuncios alusivos a la razón social de la empresa en la parte de entrada. También se observan fotografías de hortalizas frescas con jornaleros, recolectando

la cosecha, pero dentro de las oficinas administrativas se carece de imágenes de los fundadores de la organización.

En torno a los rituales, uno de los más característicos de esta empresa es la realización de la fiesta de fin de temporada, la cual se realiza el 4 de julio con diversos festejos, tales como una misa, una gran fiesta y la rifa de regalos para el personal de trabajo en forma intensa en la temporada legumbrera.

Los rituales al igual que otros símbolos son elementos vitales poderosos y complejos en la de cualquier tipo de organización (Bolman Lee y Deal Terrence, 1995). Ellos codifican una gran variedad de significados y mensajes en forma que resultan económicas y socialmente poderosas. Ellos reflejan la cultura en términos de los patrones de creencias, valores, prácticas y artefactos que definen sus miembros que son y las maneras de hacer las cosas.

Los rituales que se observan en una organización reflejan como es la empresa en general y en este caso en particular observamos que algunos de los ritos son la realización de la posada anual, fiesta de fin de temporada, rosca de reyes, festejo del día del padre y uno de los mitos más representativos es la idea de que todos son muy buenos para producir tomates frescos, así como que todos proceden desde abajo.

En general, Agrícola Tarríba también lleva a cabo actividades deportivas para integrar mas a los empleados, así como reuniones informales, tales como carnes asadas y cumpleaños de los empleados. Asimismo, utilizan uniforme en donde la camisa tiene bordado el logotipo del charrito. Los gerentes coinciden en comentar que uno de los mitos es que “todos producimos buenos tomates, que somos buenos, para vender en el mercado externo, pero algunas áreas no se encargan de ello”

Respecto a los símbolos, G-4 destaca:

“La gente se identifica muy bien con la figura del charrito, porque para ellos es como una bandera, como una forma de decir todos somos Agrícola Tarríba o todos somos la

Farmer, incluso hay jornaleros que no saben hablar español y en su dialecto, casi a media lengua, comentan:; mila... mila...el chalitooooo...”

Para comprender mejor porque existe esa gran identificación entre los directivos y empleados de esa organización con el símbolo del “charrito” hemos realizado un análisis semiológico /semiótico de la marca: Agrícola Tarríba / *Farmers Best International, Fruits & Vegetables*.

Agrícola Tarriba



En un nivel profundo, el valor base de *Farmers Best* es lo natural, es decir la esencia de la producción radica en la sonrisa del niño, su ternura, contra la frescura de sus productos, en donde no hay cabida para la utilización de elementos químicos que lo dañen.

En el nivel narrativo o lo correspondiente al continente, de cómo “eso natural” se coloca, se usa un ambiente entre cálido-frío que es la connotación de color verde de la puerta del fondo, con reminiscencia hacia lo antiguo por el estilo colonial y aunado a la simbología que evoca al prototipo mexicano, mediante la vestimenta del pequeño, elaborada con materiales naturales, quien se dirige alegremente a ofrecer la mercancía, en un espacio abierto para su colocación

Por lo que respecta al nivel superficial y es lo que hace diferente a la marca con todos sus componentes de orden sintáctico: la puerta, el pequeño sonriente que lleva en sus manos la cesta de frutas frescas, el sombrero y sus huaraches en tono amarillo, que dan la sensación de fortaleza y todo un espacio abierto de colocación que en su conjunto, conllevan a la base, a la metonimia, al todo, a lo natural.

El mensaje verbal es un indicativo importante que debe interpretarse alternamente con la imagen visual, ya que al colocarse los dos idiomas español e inglés tiene una lectura significativa en el sentido de que el mexicano es capaz de relacionarse, ofrecer sus productos en un idioma de exigencia internacional, y sobre todo en los tratos comerciales; es decir, es un ser preparado culturalmente para insertarse en mercados más amplios.

El agricultor exitoso de hortalizas está en esa evocación metonímica de sustentar su producción, bajo estrictas normas naturales. Esto es sumamente importante en los tiempos actuales, ya que el concepto “natural” de los productos recobra su plus. Los ataques terroristas, armas biológicas (ántrax) que han hecho crisis en la población y sobre todo, la norteamericana, deben ser potencial de la Agrícola Tarríba.

CAPITULO VI. GRUPO ARIZONA

“Aquí en Nogales y en la Farmers no somos México, ni somos Estados Unidos tenemos cosas de los dos; aquí conviven las dos culturas y eso permite una manera muy especial de hacer las cosas, por ejemplo: a la hora de la comida a medio día nos podemos tomar dos horas para comer y en ningún otra empresa podría yo hacer eso”, comenta G-3.

Más allá de sus coincidencias generales, los mexicanos y los estadounidenses muestran algunas diferencias socioculturales, exacerbadas por el contexto de cada uno de los grupos en el ámbito social, político y económico. En el presente capítulo interpretaremos la realidad que prevalece en la empresa *Farmers Best International*, bajo el enfoque de los Estudios Organizacionales.

En este caso analizamos la relación que se da entre la empresa Agrícola Tarríba, productora y exportadora de Legumbres con *Farmers Best International*, organización que desde 1982 se dedica a la exportación de las hortalizas de Sinaloa y Sonora, así como de 19 agricultores más, entre los que destacan: Industrias Tumbell, Agrícola Bacatete, San Rafael, Rodolfo Peña Farber, Don Venancio y Agrícola Alex.

En esta organización, ubicada en la zona de Río Rico Arizona, se cuenta con 36 empleados, de los cuales 18 son de planta y el resto labora en forma eventual, en los meses de noviembre a agosto, cuando se registra mayor volumen de venta. De esos empleados, dos son mexicanos, pero uno nació en Nogales; cuatro gerentes son México-americanos, 1 polaco-italiano-norteamericano, y el resto son residentes. Este último estatus legal lo tienen los empleados de bodega. (véase Cuadro XXIII)

Cuadro XXIII

Características étnicas de la fuerza de trabajo de *Farmers Best*

Área	Nacionalidad
Gerencia General	Mexicano
Gerencia de Ventas	Polaco-italiano-norteamericano
Gerencia de Contabilidad	México-Americana
Gerencia de Administración	Mexicano
Gerencia de Cuentas por Cobrar	México-Americana
Gerencia de Calidad	México-Americana
Bodegas	Mexicanos (residentes)

Fuente: Elaboración propia

Nota: El personal de bodega la mayoría de los trabajadores son de origen mexicano.

En esta organización observamos que la fuerza de trabajo procede de culturas distintas y arriban a la firma con valores, creencias e ideologías propias de su cultura de origen (Brannen,000). En el seno de la compañía se advierte como esos valores socioculturales impactan en las distintas formas de comportamiento organizacional. Es decir, en la empresa confluyen México-americanos, mexicanos y un polaco-italiano-anglosajón, cuyos actores organizacionales se interaccionan en forma constante en la operación de la compañía. El grupo étnico mayoritario lo representan los México-americanos, quienes en su mayoría han crecido en la cultura estadounidense.

La compañía es también de factura mexicana, pero instalada en Estados Unidos. Esto significa que la expansión más allá de las fronteras nacionales es mucho más que el simple cruce geográfico. Es también un paso gigantesco y en ocasiones difícil, a diferentes entornos socioculturales, legales, políticos y económicos, como analizaremos posteriormente.

Ante esa situación, los administradores de hoy deben de adquirir habilidades tanto lingüísticas, como interculturales para tratar con personas (clientes, proveedores, competidores, subordinados y colegas) de distintos países, a fin de evitar que se genere un choque cultural y puedan ser mitigadas las complejas diferencias, que con frecuencia, existen en estas interacciones que toman lugar en las llamadas empresas transnacionales.

Durante las entrevistas, los gerentes afirmaron que el hecho de que sean de diferentes culturas de origen genera algunos problemas por las distintas visiones que se tiene del mundo el trabajo. Para G-7 la situación es la siguiente:

“Ellos vienen de ganar en México un salario mínimo de 4.5 dólares y aquí cuando ganan 500 dólares a la semana saben que les sobra mucho, pero no entienden que tienen que poner más atención a su trabajo, capacitarse y dar respuestas rápidas; por eso lo del anuncio”, expresa G-7 en alusión al anuncio **“Nada que hay se va, hágalo bien C...”**, que se ubica en las oficinas de recepción y calidad, previo a la entrada a las bodegas. Y agrega:

“Ellos también vienen de ganar 150 dólares en otras tomateras; y cuando llegan aquí no entienden que tienen que comportarse con mayor sentido de responsabilidad, que en México”.

Este gerente México-americano ve al mundo desde su propia ventana cultural (Hofstede, 1980) en el sentido de ver a los mexicanos con el estereotipo de que no son capaces de cumplir con responsabilidad las tareas encomendadas, ni de llevarlas a cabo con eficiencia organizacional, entendida ésta en términos de cumplir con las tareas, objetivos y metas de la empresa sin desperdicio de recursos (Nosnik, 2003).

Esta expresión *“nada que hay se va, hágalo bien C...”* es en alusión a la costumbre de los mexicanos de dejar todo para el último momento y finalmente sólo sacar el trabajo, sin importar que la improvisación o las prisas ocasionen que no se lleve a cabo de la manera incorrecta. En términos de Díaz Guerrero (1994) el mexicano tiende a ver el trabajo como una carga, una obligación y una actividad indeseable, que prorroga el mayor tiempo posible, pero ante las premuras de último momento busca mediante la improvisación responder a esa demanda sin importar que no se alcance la eficiencia organizacional.

Así observamos, que los rasgos culturales de cada grupo étnico impactan en las formas organizacionales, cuyo hecho revisaremos más a detalle posteriormente con el análisis de los valores socioculturales de tiempo, base de confianza, familismo, individualismo versus colectividad y propensión al riesgo de acuerdo a la manera en que

cada grupo sociocultural los interioriza y pone en juego en su vida cotidiana al interior de la organización.

6.1 Valores socioculturales de los gerentes

En este apartado analizaremos la forma en que los valores socioculturales, objeto de estudio de esta investigación, impactan en la toma de decisiones y en algunos casos, generan conflictos en las interrelaciones que se dan entre ambas unidades de la organización, ya que los actores organizacionales tienen diferentes culturas de origen.

6.1.1 El tiempo

Algunas culturas acentúan valores como la necesidad de prepararse, para el futuro o de llevar a cabo las actividades en forma ordenada, segmentada y con un cumplimiento estricto de horarios. En cambio, otras tienen una visión temporal a corto plazo y una visión más circular en el manejo del tiempo.

Respecto a la dimensión del tiempo, los gerentes entrevistados coinciden en afirmar que en la empresa mexicana se tiene una perspectiva muy diferente en cuanto al tiempo, puesto que ambos grupos socioculturales tienen un diferencial semántico (atribución de distintos significados a la palabra de acuerdo al contexto de cada grupo cultural) sobre la palabra tiempo. Los gerentes entrevistados se quejan de que los mexicanos (Grupo Sinaloa) no entienden mañana como las próximas 24 horas, sino como una expresión “X” en el espacio del tiempo. Por ejemplo, el G-2, manifiesta:

“Nos damos cuenta que entre nosotros y la empresa en México, la perspectiva de la urgencia es totalmente diferente, quizás porque la cultura general de allá no demanda en México las cosas en tiempo real; no hay consecuencias si no lo haces en tiempo real; en cambio aquí nosotros estamos acostumbrados a estar al día, todo lo queremos para ya y la respuesta no es ni por cerca lo esperado, por ejemplo con Agrícola Tarríba decidimos trabajar un sistema nuevo de informática que maneje los inventarios y ventas, pero la respuesta de los programadores en tiempo no es por nada la esperada. ”

En la dimensión de tiempo detectamos los aspectos de urgencia, monocronismo versus policronismo, actividad y variedad. La urgencia se refiere a la impresión de que el tiempo pasa rápida o lentamente cuanto más urgente es la necesidad, más lento parece pasar el tiempo. En el caso del grupo Arizona se advierte que la urgencia es entendida en términos de que el tiempo pasa rápidamente; mientras que para el Grupo Sinaloa pasa más lentamente. Esta situación genera problemas para la instrumentación de prácticas administrativas en el grupo Arizona, procedentes de México (*software* administrativo), entrega a destiempo del producto, así como en la toma de decisiones.

Quizás esta situación sea explicable en términos de que el trabajador del campo tiene una mentalidad cíclica, su trabajo responde a los tiempos y estaciones de la naturaleza, cuyo hecho se advierte en el Grupo Sinaloa. En tanto, el tiempo industrial siempre es lineal: insumo-transformación-producto, además que la entrega a tiempo del producto representa un elemento de la calidad. A esa dualidad en la orientación de la empresa, agregamos el aspecto de la visión de la cultura de origen de los miembros de la organización. Por ejemplo, para el norteamericano el tiempo es dinero, porque representa un insumo, que se puede gastar, perder o invertir. En función de eso cada decisión o compromiso que maneje la empresa se estima en función del tiempo. La vida cotidiana del trabajo se conoce a menudo como “un caminar sobre una banda sin fin” (Eva Kras, 2000).

En tanto, en México el tiempo es un referente y no la urgencia se conceptúa en términos muy flexibles. En el caso del grupo Arizona detectamos una mezcla de las dos culturas en el manejo del tiempo, ya que no se cumplen en forma estricta los tiempos, como ocurre en la sociedad norteamericana, pero tampoco tienen la circularidad y flexibilidad, que caracteriza al Grupo Sinaloa en el manejo del tiempo, como producto de la cultura mexicana.

En tanto, respecto al siguiente aspecto de monocronismo versus policronismo detectamos que quizás por el hecho de ser una empresa con fuerza de trabajo multicultural, FB contempla un comportamiento del tiempo flexible, pero sin llegar a ser policrónico. Es decir, toma elementos de flexibilidad y tolerancia, propios de la cultura mexicana en cuanto

al manejo circular del tiempo, pero asume un comportamiento peculiar, que podría ser explicado en términos de una subcategoría que denominaremos flexible-tirano, cuyo manejo del tiempo, aparentemente ambiguo, se refiere a que esta organización es producto de la cultura México-americana.

En ese mismo sentido, G-3 coincide en afirmar que en esa organización de FB por la influencia de la cultura mexicana se advierten comportamientos en el trabajo que en otra organización, ubicada en Estados Unidos serían impensables:

“En esta empresa hay más paciencia con el incumplido, más tolerancia que en otras oficinas de Estados Unidos de lo que se puede hacer y lo que no. Por ejemplo, si nosotros necesitamos una información desde las 6 de la mañana y nos las pasan a las 9. Nosotros creemos que esa información ya se nos fue...pero, resulta que la empresa en México cree que con enviarla a las 9 ya están cumpliendo; esto trae problemas con el cliente y necesitan un nivel de cumplimiento más fino” y agrega:

“Cuando yo empecé en este negocio hubo quien me dijo vas a ser muy feliz cuando entiendas que en México mañana no quiere decir el futuro de hoy, sino que se refieren a simplemente hoy no, aun cuando eso le traiga problemas al negocio, porque el cliente no tolera eso”.

Ese hecho tal vez podríamos explicarlo en el sentido de que Estados Unidos interpreta el tiempo en forma lineal (avanza desde un comienzo hacia el futuro. Los hechos se ven como aislados y se dividen en épocas). En cambio, en México se vive el presente, pero con fuertes lazos con el pasado y las tradiciones. El tiempo se ve como un ciclo, los hechos no ocurren como sucesos aislados. Cada encuentro se compone de ritos y pasos establecidos, usando la expresión coloquial *“lo que no se hace hoy se deja para mañana”*. En cambio, en Estados Unidos se orienta hacia el futuro (Hall, 1973).

Esta expresión tal coloquial en el mundo del trabajo de los mexicanos, resulta quizás difícil de entender para los miembros de otras culturas, no obstante se han tenido que adaptar por ser una empresa de capital mexicana, localizada en la geografía norteamericana. Sin embargo, para G3, el hecho de que en esta organización haya elementos de las dos culturas no implica sólo desventajas, sino que significa una manera distinta de hacer las

cosas y esta forma de comportamiento organizacional se torna compleja por presentar elementos recombinados de ambas culturas.

“Aquí en Nogales y en la Farmers no somos México, ni somos Estados Unidos tenemos cosas de los dos; aquí conviven las dos culturas y eso permite una manera muy especial de hacer las cosas, por ejemplo: a la hora de la comida a medio día nos podemos tomar dos horas para comer y en ningún otra empresa podría yo hacer eso”, comenta G-3

Los siete gerentes entrevistados y la observación realizada confirma que trabajan más por objetivos, que por el cumplimiento estricto de un horario de 8 de la mañana a 5 de la tarde, como está establecido de manera formal o por una jornada de 40 horas a la semana, no obstante que en el área de oficinas y de bodega se cuenta con un reloj checador.

“Aunque se checa tarjeta lo más importante, no es cumplir con ese horario de 8 a 5, sino cumplir los objetivos. Por ejemplo, no me voy a ir hasta que corrija ese peso y eso puede significar que este en la empresa de 9 ó 10 de la mañana hasta la una de la mañana”, explica G-6.

Para G-1 el hecho de que en *Farmers Best* se tienda a optimizar más el tiempo queda claro en función de lo siguiente:

“Quizás, porque la mano de obra es más cara en Estados Unidos se trata de optimizar el tiempo a lo máximo. La gente cuando acude a trabajar va a eso y a ninguna otra cosa más. Aquí en la Farmers se tienen muy arraigados los valores del trabajo y eso ayuda a que se cumplan los objetivos de la empresa”

En opinión de G-4 los trabajadores están tan identificados con *Farmers* que están dispuestos a dar la milla extra:

“Se supone que el horario de salida es a las 5 de la tarde, pero si hay necesidad de quedarse a trabajar lo hacemos con gusto, sobre todo en lo más fuerte de la temporada. No hay motivo, para negarse a poner la milla extra”.

En esta investigación se observó que si no tienen un cumplimiento tan lineal en el manejo del tiempo como los norteamericanos en cuanto a la puntualidad, tampoco se encuentran con un aspecto tan circular como en México. Esto implica que hay tolerancia en

el manejo del tiempo, pero se busca ser competitivo cumpliendo los objetivos organizacionales trazados, cuyo hecho refleja una mezcla o hibridez entre ambas culturas.

Sobre el aspecto de actividad, encontramos que el Grupo Arizona se orienta más hacia la cultura ágerica; es decir los actores organizacionales tienen muy interiorizada la idea de que es necesario trabajar, para lograr el progreso y el éxito económico. Las relaciones interpersonales las visualizan como aspectos secundarios, ya que opinan que lo más importante es ser competitivo y mantenerse activo en el trabajo.

En cuanto a la variedad, los hallazgos indican que los integrantes de este grupo sociocultural tienen una orientación a corto plazo, en el sentido de que buscan una variedad de ocupaciones y explican que a lo largo de su vida profesional han tenido diversos empleos, pero al sentirse fastidiados cambiaron de actividad. Por ejemplo, uno de los gerentes afirma que estudió leyes, pero en la búsqueda de variedad en su vida profesional se empleó como inspector del área de calidad del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos por un lapso de 10 años; sin embargo, enfrentó una etapa de crisis de identidad personal que lo llevó a emplearse en esta organización.

“Yo no me encontraba y no me encontraba...me sentía fastidiado y me metí a estudiar leyes, pero luego me dediqué al Departamento de Agricultura en Estados Unidos y después llegue aquí a la empresa, interesado en seguir en el área de calidad”, explica un gerente de origen étnico México-americano.

En el Grupo Arizona detectamos más tendencia, en este aspecto, hacia la cultura norteamericana, en la cual se valora la variedad y esto se nota en el afán en buscar variedad en las ocupaciones, a diferencia de la cultura mexicana en las personas observan el manejo del tiempo sin tener cambios laborales drásticos en toda su vida. También advertimos en este aspecto rasgos de una sociedad moderna, puesto que el empleado tiende a ser polivalente y el cambio de empleo se considera como una forma de enriquecer la formación del trabajador; en tanto en México se conceptúa como un empleado inestable a quien busca la variedad.

6.1. 2 Base de Confianza

La siguiente dimensión de análisis es la confianza, la cual se refiere a la expectativa que se tiene de cumplimiento en el otro al momento de hacer la negociación. Como mencionamos en el capítulo anterior hemos tipificado dos formas de confianza: la intraorganizacional o confianza interna, y la interorganizacional o confianza externa. La primera tipología se subdivide en: reciprocidad, coordinación, y acción coercitiva, detectadas en el análisis del grupo Sinaloa, pero en la investigación empírica del grupo Arizona encontramos que se orienta más hacia la competitividad, puesto que observamos que los gerentes de esta organización tienden a ser más competitivos que cooperativos, lo cual podría ser explicable en términos de la cultura estadounidense orientada al cumplimiento de los objetivos, la individualidad y la competitividad (Díaz Guerrero y Szalay, 1993). El siguiente testimonio lo ofrece G-2:

“Aquí cada gerencia se rasca con sus propias uñas, a lo mejor porque así es aquí en Estados Unidos, pero... así trabajamos y todos nos motivamos por alcanzar las metas, pero cada quien responde por su gerencia. Es difícil que haya cooperación.”

En torno a la confianza externa o interorganizacional, detectamos que se utiliza una mezcla o hibridación de la cultura mexicana y la estadounidense, ya que ambos aspectos legales y fraternales están presentes en sus negociaciones comerciales y en sus interacciones con otras organizaciones de compradores, distribuidores y vendedores.

Observamos que esa organización utiliza la palabra hablada en sus negociaciones y todos sus tratos los lleva a cabo de esa manera, no obstante que el crédito otorgado es por millones de dólares, pero también advertimos que previo al otorgamiento del crédito a través de la gerencia de cuentas por pagar se investiga al comprador y se solicita la protección de PACA (cuerpo de la Ley Federal Uniforme de la Agricultura de los Estados Unidos que protege a las empresas comercializadoras de hortalizas frescas de posibles fraudes. Para mayor información véase anexo 2).

En este sentido, los gerentes coinciden en afirmar que la industria de los perecederos quizás es la que más confianza da a sus clientes, ya que las transacciones utilizan la palabra hablada como principal elemento. Por ejemplo G-1, comenta:

“Así ha sido siempre todas las ventas de palabra y la palabra hablada es la que soporta la transacción y cuando alguien dice necesito tantas cargas o me comprometo a tal cosa es porque lo va a cumplir. Nosotros también cuando decimos vamos a mandar el producto a tal precio es porque así será. En este negocio la palabra cuenta”.

Esta forma de manejo de la confianza coincide más con un manejo fraternal de la confianza externa, por la interacción cultural que tienen con la sociedad sinaloense y mexicana. La sociedad sinaloense tiende a usar expresiones, tales como “quien da su palabra la cumple, porque la cumple”, “en este negocio nadie se raja y quien lo hace le va mal” en alusión al pacto de honor que significa el empeñar la palabra en una situación determinada (véase resultados de investigación exploratoria en el capítulo III). Sin embargo, también utilizan el aspecto legal en el sentido de que solicitan la protección de PACA, en caso de que haya incumplimiento de esos acuerdos verbales, a fin de que mediante la vía legal se les obligue a pagar.

Encontramos una mezcla de ambos aspectos en el manejo de la confianza interorganizacional; es decir a esta aparente paradoja la hemos denominado voluntarismo legal, entendida ésta en términos de que esta empresa mexicana, ubicada en la geografía estadounidense combina ambos aspectos, dado que por un lado tiene a la cultura mexicana, basada en las relaciones interpersonales y lazos fraternales, en donde las relaciones de confianza se dan en forma voluntaria, de comunidad compartida y de interacciones desinteresadas. Por otro lado, el hecho de que está ubicada en el territorio norteamericano la obliga a utilizar las legislaciones que existen, puesto que en esa nación se tiene una fuerte cultura legal.

Otra característica relevante es que se mantiene el uso de la palabra y ésta tiene un gran valor para los individuos, quizás porque esta empresa tiene sus orígenes en el sector primario de Sinaloa (agricultura), en donde se tienen una gran cantidad de aspectos

característicos de sociedades tradicionales, porque el honor es importante y expresiones tales como “*le di mi palabra*”, “*los hombres no se rajan*”, etc. forman parte del lenguaje cotidiano del sinaloense.

Asimismo, G-6 afirma que el campo organizacional de la industria de los perecederos funciona de esa manera, no obstante que las negociaciones son por millones de dólares y existe un alto riesgo, que tiende a ser minimizado por la protección que da el Gobierno estadounidense a esa industria.

“En las ventas todo es de palabra y nos basamos en la honestidad e integridad de los clientes. Existe el blue book que establece la ética de cada empresa y eso nos sirve de referente. También el Gobierno de los Estados Unidos nos protege y si una compañía incumple en el pago el Gobierno entonces actúa mediante PACA. En los últimos cinco años eso ha pasado varias veces; sin embargo, es importante aclarar que la mayoría de las veces el cliente no quiere quedar mal, porque lo más valioso que tiene es el crédito”

Tal vez debido a que los norteamericanos no han tendido que contender con cambios sustanciales o rupturas radicales en su sistema legal, es posible que ellos tengan una sólida creencia en el cumplimiento de los contratos. La sociedad estadounidense es considerada en el mundo como la que utiliza más el sistema legal, tiene un mayor número de abogados y acude con más frecuencia al poder judicial. En opinión de G-2 es tan común el uso de la palabra hablada en las negociaciones de ventas, que quizás jamás habían pensado los porqué de esta manera de hacer los negocios de este modo y comenta:

“Hay dos cosas: la cultura en este país es mucho más consciente de la importancia del crédito y la reputación financiera. Dos, en este país también hay organismos de arbitraje de mucho poder e influencia, tales como una especie de buró de crédito o comisiones de arbitraje, en donde sí una compañía no paga hay consecuencias bastante negativas. Sí una compañía no paga se quema de por vida. En este negocio el uso de la palabra hablada es algo cultural, a pesar de que en un solo día podemos vender de 500 mil a mil dólares y en realidad no sabes si van a volver, pero claro que vuelven”

Esta expresión quizás refleje el hecho de que esta organización, por sus condiciones de México-americana, utiliza los dos aspectos: los documentos y la palabra hablada. En las culturas de bajo contexto, como es el caso de Estados Unidos, se hace evidente el énfasis sobre los documentos legales escritos, puesto que otras culturas ponen más confianza y fe en los acuerdos personales cara a cara (Solís y Barba, 1999), tal como es el caso de México.

En las culturas de alto contexto el medio ambiente externo, la situación y el comportamiento no verbal son cruciales, para el entendimiento y la comunicación (Hall, 1973). Por el contrario, en las culturas con un bajo contexto, una gran porción del significado es una comunicación dada proviene de la palabra oral. En los lenguajes hablados en las culturas con un alto contexto, tales como la japonesa, árabe y la china raramente es valorado. Gran parte del significado del mensaje se deriva de un paralenguaje de expresiones faciales estudiadas y medidas. Por el contrario, en las culturas de bajo contexto las palabras literales elegidas transmiten mucho más que su significado.

Por su parte, G-3 expresa que en este campo organizacional, de los precedentes la confianza entre el cliente y el vendedor es como uno de los activos más de la organización:

“Tenemos días en que estamos facturando más de un millón de dólares y no tenemos contratos escritos y el nivel de confianza es de gran importancia. La gente vale por su palabra por su experiencia y lo que hace es lo que es. Aquí Farmers Best tiene un nivel de 4X en relación a la honestidad y eso el cliente lo sabe. Los vendedores saben que en este negocio la palabra es todo; aquí no es como ser un vendedor de carros, que vende el auto y no lo vuelves a ver en tres o cuatro años; no, aquí es una relación estrecha, en donde the person is the most important....”

En ese mismo sentido, G-6 comenta que la confianza entre el agricultor y la empresa comercializadora es fundamental:

“La confianza es muy importante para que podamos entendernos. Al agricultor para que sienta que hay confianza necesito hacerle entender de entrada que no soy su enemigo, sino que estamos por la misma causa, que nos interesa que su producto salga bien y que logre la mayor calidad en el mercado”

Los negociadores internacionales se enfrentan al dilema de la confianza, la cual en palabras de Blashappered ésta siempre entraña un riesgo, pero es algo inherente en toda relación social. Los comercializadores de hortalizas frescas no pueden confiar completamente en su contraparte; sin embargo si son totalmente escépticos se elimina toda posibilidad de negociación comercial. Ante ello, esta relación tan paradójica de voluntarismo legal ofrece una respuesta al englobar las interacciones regidas por la ley y la

amistad. La ley entendida en términos de que las sanciones externas dan seguridad, la justicia debe aplicarse y quien incumpla la legislación será sujeto de una penalidad, es decir hay un castigo; en tanto en la amistad las relaciones dan seguridad, son cordiales, fraternales, de camaradería y significan un premio a las buenas relaciones interpersonales.

Para el caso que nos ocupa, se advierte una combinación de ambas por su naturaleza de empresa México-americana. En la sociedad norteamericana el enfoque del respeto de la ley es el dominante, ya que ese país tiene el mayor número de abogados per cápita en el mundo: 279 abogados por cada 100 mil personas, en comparación con 114 en el Reino Unido, 77 en Alemania Occidental, 29 en Francia y 11 en Japón (Citado por Barba y Solís; *Council on competitiveness*, 1988).

6.1.3 Familismo

Esta dimensión se refiere, como explicamos en el capítulo anterior, al hecho de que integrantes de la familia, mediante lazos sanguíneos o consanguíneos se empleen en la empresa. En este sentido para explicar esta compleja relación acudimos a las definiciones antropológicas de familia nuclear, familia extendida y con lazos consanguíneos.

En el grupo Arizona detectamos que el Gerente General es primo hermano del dueño y líder fundador de *Farmers Best*, Iván Tarríba Haza y del Director General de Agrícola Tarríba, Roberto Tarríba Haza. Sin embargo, la familia no es colocada en el centro de la empresa, sino que el trabajo y la familia son percibidos como dominios separados, que no se superponen entre sí. Por ejemplo, en esa organización los pilares son Dulce María y Peter, quienes son los cofundadores y líderes informales de esa compañía.

Respecto al familismo, que significa laborar con familiares o integrantes de la familia extendida, en ese sentido, el G-3, expresa:

“Conmigo no trabajan familiares no me parece lo más recomendable, Los únicos familiares aquí son los accionistas, eso se da más en México. Aquí hay un gran principio de querer el trabajo; sin embargo, aquí en la empresa de Nogales es más familiar en el

sentido de que aquí no hay nadie, que venga haga su trabajo y se vaya a su casa, sino que aquí todos conocemos los nombres de nuestros hijos, nos preguntamos que hiciste el fin de semana. El ambiente es mucho más latino que gringo; aquí las culturas están muy mezcladas y eso se refleja en el comportamiento en el trabajo.”

Esta organización no presenta elementos culturales homogéneos, sino que retoma aspectos de la cultura mexicana y la estadounidense, las cuales en esta empresa se recombinan con factores contextuales, dando lugar a un híbrido organizacional. Aquí encontramos que la relación entre los dominios de la familia y el trabajo es segmentada, desde el enfoque de la cultura norteamericana e interrelacionados desde la mexicana. En esta organización también encontramos que el trabajo y la familia son mundos separados, pero no desde la perspectiva clásica de la cultura anglosajona en el sentido de que son dominios, que no se afectan uno a otro. Más bien ambos dominios tienen relaciones cercanas como parte de la vida humana. Consecuentemente, la segmentación para los México-americanos es ahora vista como un proceso activo, en donde la gente mantiene fronteras entre el mundo familiar y el organizacional. Al respecto G-1:

“Aquí el asunto no es vernos como familia, sino alcanzar los objetivos de la empresa. No se cómo, pero mi papá, quizás nos ayudó en esto. El dijo les vendo el negocio y ustedes encárguense; nosotros no vemos esto como un negocio y ya, sino como nuestro futuro, nuestra empresa y nuestra misión”,

A su vez, G-2 quien dirige la empresa de *Farmers Best*, expresa:

“Los dueños y líderes en este negocio son Roberto, Iván y Oscar, quienes deben su éxito a su capacidad para anteponer los objetivos de la empresa a cualquier circunstancia familiar o personal. Ellos han sido capaces de separar lo que son los objetivos empresariales de la familia. Sin embargo, cabe mencionar que aquí en Nogales nos preguntamos sobre la familia, mencionamos a los hijos y cada fin de semana nos cuestionamos como la pasamos, pero no implica que tengamos aquí familiares o que no tengamos claro que el centro de todo es el negocio”.

En ese sentido pudiéramos suponer que en esta organización el trabajo y la familia son espacios que no se tocan entre sí como es la visión tradicional anglosajona, pero aquí los lazos afectivos de parentesco, sentimientos y pensamientos sobre la familia son llevados al centro de trabajo como un simple referente de lo que ocurre en ese dominio, sin que ello

implique una recombinación entre ambos. En resumen, el familismo en el grupo Arizona tiene una postura intermedia entre ambas culturas, resultado de su propio contexto.

6.1.4 Femenidad versus masculinidad

Desde una perspectiva de género se analiza la participación de la mujer en el seno de la organización. En cuanto a la dimensión, feminidad *versus* masculinidad (Hofstede, 1980), los gerentes opinan que el género no influye para la asignación de tareas en la organización, ni es un factor a considerar al momento de ascender en el empleo; sin embargo G-2 discrepa con esa idea y afirma:

“Yo creo que el género sí afecta en el trabajo de manera inconsciente, no como una política. Por ejemplo: si necesitas una secretaria o asistente piensas en una mujer y no en un hombre, quizás por el estereotipo de que la mujer es más detallista y delicada; y viceversa si piensas en un empleado de bodega consideras que no es prudente meter a una mujer ahí. Si no va aguantar. Eso del género sí influye, pero no solo en esta empresa, sino que se da en todos lados”

A su vez, G- 4, quien es mexicano, confirma que la mujer sigue teniendo el rol tradicional de esposa y madre de familia, lo cual limita su actuación en la empresa, desde la perspectiva machista mexicana:

“Sentimos que hay áreas que a la mujer no le son concedidas; entonces sentimos que hay áreas en las que la mujer no se puede desempeñar en un 100 por ciento, porque hay otras áreas que son principales, tales como los hijos y la familia, pero de todos modos la mujer aporta mucho”

En términos de Hofstede (1980), esta situación es entendible, porque México se encuentra en sexto lugar en la aplicación de las normas sociales masculinas y Estados Unidos, junto con los países anglosajones es considerado moderadamente masculino.

Las diversas opiniones de los gerentes, dependiendo su identidad, sobre el rol de la mujer se entiende en términos de Vázquez-Nuttan, Romero-García de León (1987), quienes encontraron que los conceptos básicos de masculinidad-femenidad son correlacionados con

los roles de trabajo y familia, los cuales podrían diferir significados a través de los diferentes grupos culturales.

En el caso de los México-americanos que consideran que el lugar de la mujer está en la casa, Kranau, Green & Valencia-Weber 1982 encontraron que los mexicanos que emigran a Estados Unidos tienen una mayor tendencia a permanecer con su identidad original. Los México-americanos, especialmente aquellos que viven en el sureste tienen algunas experiencias que los presionan a mantener esos valores por algunas razones: el suroeste fue parte de México, los Estados Unidos está geográficamente conectado a México y un gran número mantiene ideas mexicanas respecto a género.

A su vez, González (1982) en un estudio compara las actitudes del hombre y la mujer México-americanos con los angloamericanos (no hispanos) más allá de los estereotipos de género. Sus hallazgos sugieren que las diferencias entre estos dos grupos étnicos, que los México-americanos son más cerrados en el rol de macho y sus ideas más cercanas a las tradicionales de la familia mexicana.

“Uno como mujer cumple con el trabajo, pero la gran prioridad son la familia y los hijos, bueno, ahora a la mujer también se le debe de apoyar para capacitarse”, expresa G-4 quien es una gerente México-Americana, fundadora de esta organización.

Amaro, Russo y Jonson (1987) reportaron que las México-americanas reportan más estrés al balancear los roles de la familia y trabajo, que las cubano-americanas y otros grupos latinos. Estos hallazgos sugieren que las mujeres México-americanas pueden aún estar luchando contra esos estereotipos; es decir ese grupo sociocultural enfrenta un problema, para lograr el equilibrio entre el mundo doméstico y extradoméstico. Adicional, a ese aspecto las mujeres se enfrentan a que en su grupo étnico se mantiene como idea dominante que el rol mayor del macho mexicano es proveer a la familia de sustento; por lo cual él piensa que el lugar de la mujer está en la casa (González, 1982).

Esta situación a un nivel organizacional podría generar conflicto, porque los hombres, México-americanos pueden sentir que las mujeres no deben estar en el centro de

trabajo. Este conflicto podría exacerbarse si el México-americano es supervisor. Entonces, se dará diferente tratamiento a los hombres que a las mujeres; a las mujeres que tienen hijos a aquellas que no los tienen; esto puede generar que las mujeres con hijos tengan menos oportunidades de avanzar que los otros trabajadores. En el caso de *Farmers Best International*, se observa que uno de los pilares de la organización es una mujer (G-4). Además, G-7 también juega un rol importante en el sentido de que ambas son las encargadas del manejo de las finanzas de la organización. La primera es la que se encarga de emitir los cheques a los agricultores que tienen una relación comercial con la empresa y la segunda maneja las relaciones con los bancos, así como las cuentas por cobrar con los clientes. Incluso, G-4 fue fundadora de la empresa hace 16 años, en forma conjunta con Iván Tarríba.

En este contexto, es importante resaltar que en el grupo Arizona se advierte un mayor equilibrio que en el grupo Sinaloa, en cuanto a la participación activa de la mujer, lo cual es explicable en la medida que en la cultura anglosajona es moderadamente masculina, tendiendo hacia un equilibrio de género. Este hecho se debe básicamente a factores contextuales socioculturales, ya que la empresa desde sus orígenes en Sinaloa ha tenido una visión de subordinada de las mujeres.

Esa idea en cuanto al género, quizás encuentre sus orígenes desde la filosofía inicial de esta empresa, fundada por Don Roberto Tarríba Rojo, quien vendió las empresas a tres de sus hijos varones y están incorporados de tiempo completo a las actividades del Grupo Tarríba; en tanto, el resto de la familia Tarríba Rojo son dos mujeres, cuyas vidas se mantienen totalmente alejadas de la vida empresarial, salvo porque “Agrícola Alex” (exportadora de mango y aguacate) lleva ese nombre en honor a Alejandrina, una de las hijas y la empresa de transportes EMMAC en honor al nombre de la madrastra de los dueños de esta empresa. La señora se llama Cristina Almeida Ortiz y las dos últimas siglas de la empresa son en relación a su nombre y apellido paterno.

6.1.5 Propensión a la toma de riesgos

El siguiente valor analizado es la propensión a la toma de riesgos y en ese sentido las organizaciones pueden ser conservadores o innovadoras como principales categorías. El innovador se refiere a la búsqueda constante de nuevas estrategias y formas organizacionales de enfrentar los hechos y el conservador implica el mantener el status quo. Es decir, actúa con base a lo establecido. En cuanto a este valor, las opiniones de los gerentes son diversas y la ubican como una empresa innovadora, es decir que coexisten aspectos de ambas categorías. Al respecto, G-1 señala:

“En este negocio, la actividad hortícola es altamente riesgosa y el productor tiene parte de tolerancia y carácter al riesgo. En todo momento hay riesgos: riesgos de condiciones climatológicas, que llueve, hele, caiga plaga o no se dé bien la cosecha. Nosotros por lo general, tratamos de ser optimistas y somos muy innovadores. Todo lo que invertimos es tratando de reducir riesgos, por ejemplo, produciendo en invernaderos, usando fertilizantes orgánicos, mejores sistemas de información, etc.”

En el grupo Arizona encontramos que se tiene una tendencia hacia la innovación en el proceso de comercialización, ya que en los últimos 5 años han innovado con la utilización de caja tipo europeo, así como ampliar la base de crédito que otorgan a los agricultores. Otro aspecto importante que nos permite señalar que esta empresa es innovadora es su utilización de redes de información, para conectarse con las otras unidades de la organización, ubicadas en distintos espacios geográficos.

En ese sentido G-2 argumenta:

“No nos caracterizamos por ser los primeros en todo, pero creo que estamos pasando de conservadores a innovadores. Nosotros sí tenemos inquietudes de implementar cosas nuevas, pero al mismo tiempo queremos dar pasos seguros”

La mayoría afirma que en la organización coexisten aspectos innovadores y conservadores, pero que en los últimos cinco años se advierte una tendencia más innovadora. Al igual que en América Latina en esta organización los aspectos tradicionales y modernos están presentes (García Canclini, 1989). En ese sentido, G-3 explica:

“Aquí en Nogales hemos tenido la gran posibilidad de crecer, debido a que tenemos elementos innovadores y también conservadores, por ejemplo: hemos sido los primeros

que hemos instituido límites de crédito, lo cual es muy conservador comparado con otras empresas de Nogales. El otro ejemplo es que fuimos los primeros en innovar en cajas de tipo europeo para los clientes. Ahora, lo están haciendo todos, tomándonos como modelo.”

El hecho de que *Farmers Best* se encuentre en el medio de ser innovador y cautelosa la podemos entender de que por un lado está ubicada en Estados Unidos, cuya historia refleja los orígenes de un pueblo aventurero, de libre albedrío, capaz de forjar su destino mediante el establecimiento de las 13 colonias en territorio casi inhóspito. Pero, la influencia de México, que es grande por tratarse de capital de origen mexicano y contar con personal México-americano se refleja en una tendencia más a lo conservador, a respetar lo establecido y actuar con cierta cautela.

Ese hecho puede tener su explicación por la historia de sometimiento y conquista que ha enfrentado México. Al respecto, Eva Krass establece el pueblo azteca fue conquistado y sometido por los españoles, incluso esclavizado. Eso provocó en la población mexicana una especie de sumisión a lo extranjero. De esa época encontramos un paternalismo, que parece cobrar forma en un sistema político mexicano paternalista y prisita, que duró más de 70 años en el poder. Incluso, en algunas organizaciones se le concede al jefe una imagen patriarcal, sobre todo en aquellas organizaciones tradicionales. En suma, esta organización busca ser innovadora, en el sentido de instrumentar nuevas estrategias de producción y comercialización, buscando cambiar la inercia que vivían hace 20 años, cuando se movían totalmente en el cuadrante conservador.

“Estamos tratando de ser innovadores, porque la mentalidad hace 20 años era esperar que en Florida hele y ganar mucho dinero; hoy no, lo que se busca es ver que necesita el cliente y cumplir esos requerimientos”, expresa G-2.

En ese sentido, observamos que el grupo Arizona avanza hacia la innovación en respuesta a las demandas de un entorno internacional y a las exigencias del consumidor, quien exige productos de mayor calidad. En ese sentido, advertimos un enfoque de la sociedad moderna en términos de que la calidad es vista como integral y no como ocurría en las sociedades tradicionales, en las cuales la calidad era solo responsabilidad del departamento de calidad.

6.1.6 Individualismo / Colectividad

En torno al individualismo y colectividad, encontramos que este valor lo definimos en términos de Hofstede (1980) y lo hemos validado para ser usado en este trabajo después de realizar una investigación exploratoria en una organización de menor tamaño, dedicada a la producción y exportación de hortalizas.

En ese sentido, la dimensión individualismo versus colectividad, la mayoría de los gerentes coincide en afirmar que en esta empresa se labora de las dos maneras, dependiendo de las circunstancias, por ejemplo G-2 comenta:

“Aquí en la Farmers operamos como un equipo de trabajo bien organizado y bien orientado, pero existen ocasiones en que lo hacemos de manera individual, porque el tamaño de la compañía aún nos permite trabajar así; en cambio Agrícola Tarríba es más grande y me llama la atención que ellos se definan con gran familia, porque son tantos que resulta difícil que estén bien integrados”.

G-1 agrega:

“En general se da el trabajo en equipo, pero existen áreas que tienen una mayor tendencia a lo individual, incluso estamos en contacto permanente con Culiacán y algunas áreas como calidad y bodega también con la gente de La Cruz”.

En el grupo Arizona se tiende a trabajar por equipos e individual, pero tienen una mayor tendencia a ser competitivos y a hacerlo de manera individual, influidos por el entorno organizacional, en cuya cultura se exaltan los logros individuales y la competitividad. Sin embargo, los dueños de la empresa desde su visión de mexicanos tienden a impulsar el trabajo en equipo, pero no logran resultados del todo satisfactorios.

“Nos han dado cursos de trabajo en equipo, pero la verdad aquí cada quien se rasca con sus propias uñas...cada gerencia saca su trabajo. Lo importante es lograr las metas”, dice G-7.

Esta orientación se debe quizás a que Estados Unidos, junto con Canadá, países bajos e Inglaterra encabeza la lista de países individuales. Hofstede (1980) encontró que Estados Unidos es el que se encuentra en mayor rango de individualismo. Los

norteamericanos se autodefinen más por sus características personales y sus expectativas personales que por su posición dentro del grupo o colectividad. De esta manera, la cultura norteamericana enfatiza la individualidad, particularmente un tipo de autosuficiencia individual que describe un extremo de la dimensión individual. En contraparte, Hofstede encontró que México es una de las sociedades que valora más la colectividad, ya que se encuentra en segundo lugar de esa variable al ser superada únicamente por Yugoslavia.

Para Díaz Guerrero (1994) los mexicanos no saben valorar la importancia del individuo, ya que lo importante en México no es cada persona, sino la familia que éste forme. En cambio, los norteamericanos sostienen que pelearían por los derechos de los individuos, mientras que los mexicanos dicen que lo harán por los derechos de la familia. En México lo que sucede es que Juan o Pedro son importantes como miembros de las familias Rodríguez o González, pero no en lo individual.

Respecto al caso particular del grupo étnico México-americano detectamos que tienden a ser colectivos en su vida cotidiana, pero en esta investigación los hallazgos indican que en el mundo del trabajo tienden a pensar más en sus logros personales, que en los del grupo, quizás por el complejo entorno que les ha tocado vivir.

6.1.7 Artefactos culturales

Los artefactos culturales representan la parte más tangible de la cultura; es decir, los elementos materiales, tales como alimento, herramientas (tecnología), vivienda, vestimenta y medio de transporte. En el caso específico del grupo Arizona, observamos que se siguen identificando, en su mayor parte, con la comida mexicana (tacos y chile, principalmente) y en las manifestaciones artísticas tienen un apego hacia la música nortea y la banda sinaloense.

Los artefactos son la parte más superficial de la cultura, pero están en constante interrelación con los valores, normas, creencias y los supuestos tácitos. Respecto a las normas compartidas se definen como expectativas informales, no escritas de lo que ocurre en la superficie de la experiencia. En el grupo Arizona detectamos que una norma es que todas las bromas se realizan en el idioma español y las negociaciones formales, así como los documentos de trabajo se redactan en ese idioma.

Los gerentes en su relación con sus subordinados utilizan ambos idiomas, pero con los usos anteriormente descritos. Este hecho quizás es explicable en términos de que las bromas que utilizan son algunas en doble sentido y el idioma español es muy polisémico, ya que la mayor parte de las palabras tienen múltiples significados dependiendo del contexto en que se utilice. Esta parte informal de manejo del lenguaje, contrasta con el uso del idioma inglés en las reuniones formales y en la toma de decisiones. Al respecto G-4 comenta:

“En una empresa como está todos tenemos que ser bilingües; el inglés es indispensable para hacer los negocios y es además el idioma oficial en este país. Pero en aspectos más informales del trabajo usamos el español; en bodega casi todos hablan español”

En ese mismo sentido, G-3 resalta:

“Siempre se hacen bromas en español, pero las negociaciones con el cliente de preferencia son en inglés, al igual que en las juntas de trabajo. Juegan mucho en español, el mismo idioma lo permite; sin embargo, no dejo que se den carrilla de la vida personal, sino de la vida social. Los juegos son necesarios, porque estamos aquí hasta 10 horas”

La palabra hablada es un signo lingüístico compuesto de significante, significado y significación, cuyo uso enfrenta con frecuencia barreras semánticas o ruido, puesto que los actores organizacionales no tienen el mismo marco de referencia en común, lo cual dificulta el entendimiento y genera problemas de comunicación. Por ejemplo, G-7 explica:

“En una ocasión me moleste muchísimo con los agricultores de Culiacán, porque me dijeron oye guey fíjate que esto...eres bien guey... En ese momento creí que me estaban ofendiendo, porque aquí en Nogales el significado es muy grosero, pero luego me aclararon que es una palabra muy común en Sinaloa, para referirse a cualquier persona”.

Las formas de comunicación son verbal y no verbal, destacando en la primera la expresión oral y escrita; mientras, que en la segunda detectamos el uso de símbolos, lemas y frases que son una especie de argot, entendible solo por los miembros de esta singular empresa. Sobre eso G-7 explica:

“Los meses de mayor actividad son también los de más comunicación, es decir en noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo estoy más en contacto con los agricultores; si es problema grave el trato será verbal y si es leve por correo electrónico. Por ejemplo, un problema que lleva días y no se resuelve se mandan copias del e-mail a Iván y Roberto Tarríba. Se dejan pasar dos días para que el asunto se corrija y si no es así entonces al tercer día se habla por teléfono con el agricultor y al cuarto día ya se habla con Iván”.

Observamos, que en el grupo Arizona los mensajes de comunicación organizacional fluyen en todas las direcciones. Es decir, se da la comunicación ascendente (de abajo hacia arriba; de los jefes a los subordinados); descendente (de arriba hacia abajo; de los empleados hacia los jefes) y horizontal (entre las personas ubicadas en el mismo nivel jerárquico). De esta manera se busca resolver cualquier conflicto o mal entendido, para evitar que se dé el rumor o *grapevine*. Sin embargo se observa que éste existe como una necesidad de las gerencias de tener mayor información en torno al grupo Sinaloa, lo cual genera que en sus pláticas informales hablen de manera peyorativa sobre sus homólogos de Culiacán.

Una de las formas de comunicación que más se registra en esta empresa es la ascendente, la cual brinda a los niveles altos de la organización el *feed back* (respuesta), que proviene de los niveles más bajos de la organización. Ese tipo de comunicación además permite el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, mediante la aportación de ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas. También puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas, puesto que en la medida en que exista un mayor acercamiento entre jefes y empleados se logrará mayor aceptación y comprensión en los subordinados sobre las decisiones ejecutivas.

El involucramiento de los empleados en la toma de decisiones es una característica de las sociedades modernas, en donde las decisiones tienden a ser semi-democráticas. Este tipo de organizaciones son comunes en la sociedad norteamericana.

“Quizás porque somos poquitos, todavía podemos comunicarnos las cosas cara a cara o decírselas a los gerentes, para que ellos lo difundan al resto”, comenta el DG.

En cuanto a la cultura está formada por artefactos culturales (aspectos tangibles de la cultura) y aspectos intangibles de la cultura. En la categoría de artefactos culturales encontramos la subcategoría de lenguaje, el cual puede ser verbal o no verbal.

En el aspecto no verbal encontramos en el ámbito organizacional el análisis del uso del espacio, es decir, aquí acudimos a la proxémica para tratar de explicarnos el uso del espacio y como éste comunica determinadas situaciones de estatus o poder. En el caso de las gerencias de Administración, Cuentas por cobrar y Contabilidad comparten un mismo espacio físico, separado por paneles.

Al fondo, del pasillo, se ubica la oficina del Director General, compartida con el área de ventas. Esas dos áreas son las de mayor importancia en la empresa y eso se denota en términos de que esas oficinas son más espaciales, con mayor mobiliario, etc. En tanto, la gerencia de calidad es la que tiene un menor espacio físico, compartido incluso con despacho.

En cuanto al vestuario, la empresa no cuenta con uniforme, como en el caso del Grupo Sinaloa, sino que los empleados en forma voluntaria utilizan chamarras, camisetas y chalecos con el logotipo de *Farmers Best* (el charrito). Otra de las categorías detectadas es la comunicación no verbal, en donde se observan con frecuencia diferencias entre los México-americanos y las otras personas, por ejemplo G-3, expresa:

“El aspecto de comunicación no verbal para mi es una cosa muy rara, porque de pronto no sé como saludar, cuando debe ser un abrazo, cuando de mano, cuando de beso y prefiero esperar a que los mexicanos inicien el contacto, Los latinos son más afectuosos viene gente de Estados Unidos, clientes y proveedores y ellos los reciben con besos y abrazos. Para mi es algo muy raro y confuso”

En ese sentido, encontramos que en esta organización predomina el modelo cultural latino (Evans y Farquar), caracterizado por una mayor relación interpersonal, en donde los lazos de parentesco y amistad determinan una mayor presencia del afecto.

En esta organización predomina la comunicación verbal, las relaciones cara a cara, el uso de correos electrónicos y sólo en casos de gran formalidad se usan documentos o minutas, tal vez por la influencia de la cultura mexicana. Para Díaz Guerrero (1994), una de las características del trabajador mexicano es su fuerte manejo de la comunicación verbal.

La psicología del trabajador mexicano es hablar y hablar como una forma de ser tomado en cuenta, de elevar su autoestima y sentir que hace las cosas bien (Díaz Guerrero, 1994). Esta situación quizás pueda ser explicada en términos de que la cultura mexicana está más orientada al ser y la estadounidense al hacer. Para los mexicanos es muy relevante lo que se dice; en cambio para los anglosajones lo que se hace, porque esto determina los resultados. Se observa un uso del lenguaje cotidiano en español y las bromas son en este idioma, pero las llamadas telefónicas y los acuerdos relevantes son en el idioma inglés, porque consideran que así se le da mayor seriedad a las negociaciones de tipo comercial.

6.1.7.1 Uso de lenguaje y símbolos al interior de la organización

En cuanto a las frases que se usan en forma cotidiana son:” **Pa’delante y sin llorar**” utilizada por el DG (Director General) en alusión que sí hay una adversidad hay que seguir siempre adelante y que no hay que auto-compadecerse cuando surge algún problema. La sociedad norteamericana evita verse asimismo como víctima de las circunstancias, sino que siempre trata de sobreponerse y sacar el mejor provecho de cada situación, puesto que son de la idea que el ser humano es capaz de transformar su ambiente por más hostil que sea, como ocurrió con los fundadores de las 13 colonias.

También se usa la expresión “**Aquí vamos andarnos derecho y para adelante**”, para explicar que en la organización predomina la integridad, profesionalismo y sencillez. El uso de estas expresiones coloquiales por parte del DG nos llevan a reflexionar de nueva cuenta sobre la cultura estadounidense (Hall, 1973) en el sentido de que el tiempo no es un ciclo eterno, sino que debe tener una orientación hacia el futuro.

La riqueza cultural de México es tan variada, que no es posible entenderla en términos homogéneos, sino que se tiene un gran mosaico cultural, en donde cada región tiene condiciones muy particulares en cuanto al uso del lenguaje y formas de organización. En el caso del noroeste de México se utilizan diversos regionalismos.

En esta investigación también se advirtió que el uso de regionalismos de Sinaloa y el noroeste de México, genera algunos problemas de comunicación por el uso de expresiones de la vida cotidiana que tienen diferentes significados, dependiendo del contexto en que se ubiquen. En el caso de los regionalismos sinaloenses éstos tienen una gran riqueza polisémica. Es decir, una sola palabra puede tener muchos significados. Al respecto G-4 explica:

“Para los agricultores del norte es muy común decir guey o buey, así como para los de bodega y en una ocasión que me dijeron, oye buey estas mal a mi pareció muy ofensivo por el significado que tiene aquí en Nogales, pero luego me explicaron que en Sinaloa se habla así para referirse a cualquier persona”.

En cuanto a identificación que definiremos como el grado de identidad del individuo con la organización, encontramos que *Farmers Best International* es la empresa con la que ellos se identifican, usan chamarras, chalecos y como símbolo de pertenencia a esa organización, mientras que Agrícola Tarríba es una organización que ven como lejana, como un cliente más de la distribuidora. En ese sentido G-3 manifiesta:

“Farmers Best es la empresa con la que nosotros nos identificamos. A Agrícola Tarriba y a las otras 18 empresas las vemos únicamente como nuestros clientes.”

Esta situación genera problemas con un empleado de Agrícola Tarriba, quien trabaja en la empresa en la zona de calidad y el hecho de que él afirme que es parte de esa empresa le trae problemas con frecuencia con Ventas y Calidad, ya que ambos sienten que el empleado es una espía de Agrícola Tarriba y no está identificado con *Farmers Best*. Aquí advertimos que ese empleado, a quien llamaremos José, juega un rol de expatriado en esa organización, puesto que ha sido enviado a esa empresa, para que supervise los aspectos de calidad. Sin embargo, desde su arribo ha enfrentado un choque cultural por la diferencia en el idioma y formas de vida de ese país.

En cuanto a actividades de pertenencia, la organización busca integrar a los empleados a través de distintas actividades de tipo social y cultural. Además, G-3 explica:

“Este año tuvimos por primera vez un convivio en la bodega, antes cuando teníamos empaque de mango y cuando cerramos el empaque teníamos fiesta y en Navidad tenemos una cena formal e intercambio de regalos. Con los muchachos de ventas, el primer día que llegan a 100 mil bultos vendidos me los llevó a comer”

A su vez, G-2 explica que mediante el deporte también han tratado que el trabajador se identifique más con la empresa:

“Hace como cinco años participamos en una liga de béisbol y al final de la temporada hicimos una mini-olimpiada y rentamos algún lugar que tenga las instalaciones adecuadas. Ese convivio fue familiar, pero no faltaron los cuñados, primos y asociados”

Además agrega: *“Aquí en la empresa no hay una política de uniformes y alguna vez al año se obsequia una chamarra o ropa, que trae el logotipo del charrito”*.

6.2 Uso de mitos, ritos y símbolos

Los ritos, rituales y ceremonias son eventos sociales públicos, que marcan el pasaje o tránsito hacia un acontecimiento relevante en la vida cotidiana de las organizaciones, las cuales mantienen unido al grupo. Existen los denominados, rituales de iniciación, transiciones, renovación y motivación.

En el grupo Arizona solo se llevan a cabo los rituales de renovación y motivación con los convivios anuales de fin de temporada hortícola, en la cual participan todos los empleados de la compañía. El ritual fue retomado del que lleva a cabo la agrícola Tarríba en Ceuta, pero a diferencia de éste no se realiza la misa católica porque hay algunos gerentes de religión protestante, dada la gran libertad religiosa que caracteriza a Estados Unidos. También efectúan una posada anual en la época navideña.

Adicionalmente, la gerencia de ventas también lleva a cabo ritos de renovación y motivación, porque cuando venden los primeros 100 mil bultos de legumbres en la temporada hortícola se premia a los trabajadores con una comida especial, en donde conviven entre ellos en un ambiente informal

Los rituales al igual que otros símbolos son elementos vitales poderosos y complejos en la de cualquier tipo de organización. Ellos codifican una gran variedad de significados y mensajes en forma que resultan económicas y socialmente poderosas. También la cultura en términos de los patrones de creencias, valores, prácticas y artefactos que definen sus miembros que son y las maneras de hacer las cosas.

6.2.1. Vida simbólica en la organización

Uno de los mitos de esta organización es que todos son muy buenos para comercializar legumbres, cuando en realidad es solo una gerencia la que se orienta a esa actividad y el resto lleva a cabo tareas administrativas, manejo del producto y calidad.

La vida simbólica al interior de esta organización permite mantener cohesionada a esa fuerza de trabajo multicultural. Los símbolos que se observan en la organización son pequeños carteles de *Farmers Best International*, cuyo anuncio se ubica en la puerta principal de la empresa. También la bandera estadounidense en distintos tamaños se localiza en oficinas de los gerentes, así como fotografías de hortalizas y de los fundadores de la organización. En la sala de juntas se observa una imagen a color de Don Roberto Tarríba Rojo con sus hijos, pilares de ese emporio agrícola, Roberto e Iván Tarriba Haza, quienes aparecen en una zona de producción de tomate.

Esos símbolos son elementos importantes en la formación de la cultura de la organización, ya que la bandera comunica la idea de pertenencia a la sociedad norteamericana y las fotografías de los fundadores confirman la historia de que esa empresa familiar, hoy de alcance internacional, inicia como un proyecto de familia sinaloense, pero en forma gradual logra crecer, gracias a los valores de integridad y responsabilidad, inculcados a sus hijos por Don Roberto.

Los gerentes han interiorizado esos valores y explican que gracias a ello han logrado ganarse el respeto de sus competidores en el estado de Arizona. *Farmers Best* aparece en el *Blue Book* (edición, 2002) con un rango de 4X (40), lo cual significa que está en el nivel más alto en la zona de Nogales en cuanto a ética y satisfacción de sus clientes. La empresa comparte ese liderazgo con *Frenks Franks Distributing of Produce*.

Cabe mencionar que los rituales, valores y símbolos son elementos vitales, poderosos y complejos en cualquier tipo de organización. Ellos codifican una gran variedad de significados y mensajes en forma que resultan económicas y socialmente poderosas, pero sobre todo, logran crear supuestos tácitos entre los miembros de la organización, lo cual les permite reconocerse como miembros de esa colectividad a partir de los valores compartidos.

En la zona de Río Rico, Arizona, se ubican aparte de *Farmers Best International* 80 comercializadoras más, las cuales conforman un campo organizacional al desarrollar una

serie de acciones que se han institucionalizado, por ejemplo la utilización de la palabra hablada para llevar a cabo las negociaciones de venta de producto, uso de cajas tipo europeo, la combinación de confianza y documentos legales en las transacciones comerciales (voluntarismo legal), establecimiento de un mismo límite de crédito.

“Los administradores nos reunimos de vez en cuando de manera informal y nos encontramos con que hacemos cosas parecidas y que tenemos que hacerlo para ser exitosos en el mercado”, dice G-5.

En términos de Powell (1991) entre las organizaciones existe una tendencia a uniformarse, bajo un arreglo institucionalista específico, a cuyo proceso se le llama “isomorfismo”. También podríamos explicar este hecho, bajo la óptica del institucionalismo mimético, las organizaciones tienden a parecerse a los más exitosos, para sobrevivir; en este caso los comportamientos organizacionales de Agrícola Tarríba han sido retomados por otras empresas del mismo giro.

En ese sentido, Scott (1994) describe a la sociedad dividida en campos organizacionales, cada uno de los cuales corresponden a una industria o una rama de la actividad y desarrolla instituciones específicas. Es discutible como se crean y se institucionalizan las prácticas de cada campo, pero una vez que el campo está consolidado las organizaciones que se incorporan a él se adaptan con precisión a las instituciones. De esta manera, cada campo organizacional tiene una determinada manera de hacer las cosas.

Cabe reflexionar que estas firmas, pertenecientes al campo organizacional de la industria de los percederos en Estados Unidos, puede ser explicada en términos de la concentración geográfica, ya que por tener su mercado hacia el sudoeste de Estados Unidos y sur de Canadá se ubican en esa región, a la cual he denominado para fines de este trabajo tomate belt (el cinturón del tomate), porque se extienden en forma de cinturón por el camino de Río Rico, debido a la cercanía con el ferrocarril y sus mercados terminales.

6.3 Toma de decisiones

Respecto a la toma de decisiones, encontramos que se tiende hacia la descentralización en aquellas áreas donde se necesitan decisiones rápidas (Ventas y Calidad), de parte de personas que conocen del problema. Sin embargo, en las decisiones estratégicas tomadas en el cumbre de la organización se centraliza por parte de la Dirección General en aspectos tales como aprobación de presupuestos y asuntos financieros.

“Nosotros podemos decidir asuntos de las gerencias, pero cuando involucran dinero, primero hay que comentarlo al patrón y él tal vez les cruce la información con los dueños, que están en Culiacán”, afirma G-6

En términos de Hickson (1987) y séller (1988), las decisiones que se toman en la cumbre de la organización suelen llamárseles “decisiones estratégicas”. Estas decisiones son consideradas de alto riesgo. Por ejemplo: pueden afectar el acceso a nuevos mercados, el desarrollo de servicios o productos nuevos, la iniciación de nuevos programas, el cierre de programas o instalaciones existentes o la realización de innovaciones. Otro aspecto relevante es que esta organización es pequeña y no se cuenta con niveles intermedios en la toma de decisiones y eso implica que los gerentes tengan intervalos de control superiores a los del Grupo Sinaloa, en donde la organización es de mayor tamaño. Esa característica del Grupo Arizona ubica a su empresa en la línea de las empresas modernas.

En la empresa Farmers Best no existe una centralización absoluta, debido a que se tiende hacia la descentralización y el involucramiento de los gerentes en la toma de decisiones, pero especialmente en aquellos casos en que se tiene el poder de experto. En suma, en las organizaciones no puede existir centralización absoluta en la autoridad de una sola persona, porque implicaría la inexistencia de administradores subordinados, pero tampoco puede existir descentralización total, ya que se perdería el control de las decisiones claves para la sobrevivencia y desarrollo de la organización.

Respecto a la estructura, observamos que se tiene una estructura horizontal, con niveles intermedios inexistentes, lo cual facilita la toma de decisiones, las cuales tienden a ser semi-democráticas. En términos de Chadler esta compañía es moderna, porque tiene sus

unidades de producción y comercialización ubicadas en distintos lugares geográficos; además que es administrada por profesionales y no únicamente por miembros de la familia como ocurre en la sociedad tradicional.

CAPITULO VII.

IMPLICACIONES DE LAS DIFERENCIAS DEL GRUPO SINALOA Y GRUPO ARIZONA

En los capítulos anteriores se mostró la forma en que trabajan las dos organizaciones integrantes de Agrícola Tarriba S. A de C. V: Agrícola Tarriba (Grupo Sinaloa) y *Farmers Best International* (Grupo Arizona), en donde se advierten choques culturales por la diferencia en el origen de las gerencias y encontramos que este fenómeno se materializa y genera más conflicto cuando se toman las decisiones, sobre todo, porque tienen diferentes marcos de referencia cultural, para entender los conceptos de tiempo, familismo, base de confianza, masculinidad, *versus* femineidad, así como el individualismo y la colectividad, cuyos valores socioculturales se ponen en juego en la vida cotidiana de la organización.

Así advertimos que ambos grupos socioculturales validan la idea de Hofstede en el sentido de que todos perciben el mundo desde la perspectiva de las ventanas desde su propia casa cultural. Es decir, los ejecutivos que integran cada uno de los grupos de estudio al arribar a la empresa lo hicieron como miembros de una cultura nacional determinada, cuyos artefactos culturales, normas, valores y creencias utilizan en su mundo laboral.

En esta interrelación que se da en las dos unidades de la empresa se adiciona el hecho de que en Nogales se cuenta con una fuerza de trabajo multicultural, que con frecuencia lleva a los actores organizacionales a buscar elementos que le permitan definirse; incluso, a veces a partir de una antítesis de ser distinto al otro. Por eso con frecuencia se cuestionan ¿Quién soy yo?, ¿Quiénes somos nosotros?, ¿Porqué actuamos en forma distinta en el trabajo?... Esas interrogantes que se antojan difíciles de responder nos llevan al terreno de la cultura nacional o gran cultura, como diría Alvesson, para entender la manera en que los valores socioculturales se asumen en forma distinta en cada grupo sociocultural e impactan en las formas organizacionales.

7.1 Formas de asumir los valores culturales en la organización

Se encontró que el Grupo Sinaloa le asigna la mayor prioridad al familismo en su escala de valores por considerar a la familia como el motor del mundo laboral, a grado tal de explicar la organización como una gran familia, en donde todos se ayudan y cooperan entre sí. Los gerentes del grupo de Sinaloa (el subgrupo de Culiacán) a partir de esa ventana de su casa cultural usan la metáfora de ver a los gerentes de la zona de producción y empaque (Ceuta) como los parientes pobres y al grupo de Arizona (Nogales) como sus primos hermanos.

En tanto, el grupo Arizona sitúan en primer lugar al tiempo y lo ubican como un elemento fundamental en el mundo del negocio internacional, ya que se requiere una toma de decisiones ágil ante el entorno fluctuante del comercio internacional, además que la calidad de los productos perecederos tiene como elemento de calidad el cumplir en tiempo y forma con las entregas.

Quizás porque consideran a los dominios del trabajo y la familia como interrelacionados, el grupo Sinaloa insiste en identificarse como *Farmers Best International*, a la cual ellos definen como sinónimo de Agrícola Tarriba; en tanto para los gerentes y empleados de la oficina, ubicada en Nogales, Arizona, Agrícola Tarriba no es más que un cliente más de los 19 con que trabaja esa comercializadora de legumbres frescas. Es decir ambos grupos estructuran e interiorizan en forma diferente los símbolos de identidad.

En ese sentido cabe reflexionar que múltiples identidades involucran diferentes formas de conceptualizar a la organización, pero esas identidades no deben entrar en competencia, porque se generaría una baja sinergia entre las partes integrantes de la empresa. En términos de Albert y Whetten (1985), observamos que la empresa agrícola Tarriba asume una identidad ideográfica, porque múltiples necesidades de la organización están asociadas con diferentes colectividades que existen en distintos lugares geográficos. Entonces, las identidades no son comunes a toda la organización, sino que son retenidas por

subgrupos específicos. Por ejemplo en este objeto de estudio, la colectividad del Grupo Sinaloa tiene la identidad de ser una gran familia productora de tomates e identificarse con el logotipo del charrito mexicano, la moneda interna de los ceutos, así como con Roberto Tarriba como líder; en tanto, el grupo Arizona se identifica con la frase de ser una comercializadora del legumbres del mercado internacional e Iván Tarriba como líder.

Sin embargo, esas identidades múltiples pueden tornarse incompatibles, porque los miembros de la organización tengan en las distintas unidades geográficas diversas formas de asumir los valores de acuerdo a su gran cultura. Esto puede conducir a la organización a divergentes significados de aspectos, tales como la urgencia en el manejo del tiempo, las formas de confianza, familia, individualidad, etc.

En nuestro objeto de estudio, detectamos que existe un conflicto de identidad entre los grupos de Sinaloa y Arizona, porque el hecho de que Agrícola Tarriba sea de mayor tamaño lo lleva a querer imponer su identidad sobre *Farmers Best*; por su parte, esa unidad comercializadora por estar ubicada en territorio estadounidense y formar parte de una gran cultura dominante, busca imponerse ante sus homólogos de Sinaloa. Sin embargo, la fuerte identidad del mexicano, producto de una gran cultura milenaria, acaba imponiéndose en esa unidad distribuidora de legumbres, a grado tal que los México-americanos y un italiano-polaco-americano afirman que la cultura mexicana es la que se impone en esa organización en sus formas organizacionales y vida cotidiana. La idea de retomar el modelo administrativo de Agrícola Tarriba genera molestia entre los gerentes del grupo Arizona, ya que ellos tienen una estructura organizacional más horizontal, flexible, sin niveles intermedios y con una toma de decisiones no estratégicas más ágil, pero en las decisiones estratégicas continua dependiendo del Grupo Sinaloa.

En cambio, en el grupo Sinaloa se observa una estructura organizacional vertical y con niveles intermedios, que podrían hacernos suponer que existe una tendencia a centralizar las decisiones. No obstante, en la práctica se advierte que no hay una toma de decisión racional, sino que más bien está se caracteriza por el caos, debido al valor sociocultural de manejo del tiempo de aplazar las decisiones, no llevar un control estricto,

ni seguimiento de las decisiones tomadas, no actuar en forma ágil y convocar a las reuniones de cada semana a 30 personas, cuando en realidad son 10. Esto ha generado que la toma de decisiones del grupo Sinaloa sean más caracterizadas por la ambigüedad y el caos que por el orden, incluso encontramos más elementos que podrían llevarnos a pensar que se trata de una anarquía organizada, en donde no se tiene clara la responsabilidad de cada gerencia, no se diseñan políticas, ni objetivos a nivel gerencial, no existe un orden y en las reuniones de los martes ni siquiera se tiene un orden del día o se levanta una minuta de los acuerdos. Tampoco hay seguimiento de las tareas asignadas y el Director General no se reúne con las gerencias, para resolver las problemáticas, sino que delega en la gerencia de Planeación y obtiene la opinión del resto de los ejecutivos solo vía correo electrónico. Las reuniones personalizadas se dan cada dos o tres meses con la Dirección General.

Aquí observamos que cada unidad de la organización preserva todas sus identidades actuales, pero eso no genera sinergia entre ellos. Es decir, existe una alta pluralidad cultural, pero una baja sinergia. Esto se refleja en el desacuerdo de las gerencias del grupo Arizona porque la toma de decisiones estratégicas se lleve a cabo en Sinaloa. Es decir, las identidades de la organización son completamente separadas, pero cada una mantiene su identidad sobre la base del poder. En Sinaloa sobre la base del poder económico y en Arizona por el control de la comercialización, dado por su conocimiento del mercado internacional.

Igualmente es posible notar que esta relación de competencia, no exenta de conflicto ni tensión, se da entre el Grupo Arizona y el Grupo Sinaloa por tener ambos distinta concepción de las formas organizacionales, por el aspecto cultural. En palabras de Hofstede la Cultura es un software mental, que determina el comportamiento de los individuos. Cabe mencionar que la unidad que acaba imponiéndose en la toma de decisiones estratégicas es el Grupo Sinaloa.

De acuerdo con Beals y Hoiker, 1971; Hofstede, 1984 la cultura se puede definir como un conjunto de conductas aprendidas o la programación colectiva de la mente, que distingue a un grupo humano de otro y que se transmite de una generación a otra,

cambiando en una forma gradual y continua. En ese sentido, advertimos comportamientos distintos entre el grupo de Arizona y el de Sinaloa.

En términos de Alvesson (1993) es posible entender que estos actores organizacionales son productos de diferentes grandes culturas o culturas nacionales. Es decir, los gerentes traen consigo al ambiente laboral una confluencia de culturas, tales como la nacional, local, regional y familiar, porque no son seres desprovistos de formación alguna al llegar al centro de trabajo. A esto Brannen (1994) le denomina Culturas de Origen y considera que es un aspecto crucial, para entender la conformación de culturas en el trabajo. En mi opinión, el entender estas diferencias culturales nos permitirá reducir o mitigar los choques culturales en el seno de la organización.

7.2 Diferencias en los rasgos culturales de los ejecutivos

En el Grupo Arizona nos encontramos con una fuerza de trabajo multicultural, dado que en las gerencias detectamos cuatro México-americanos, 1 italiano-polaco-norteamericano, dos mexicanos y el personal de apoyo es de origen mexicano. Sin embargo, conviven con el Grupo Sinaloa, que en términos culturales resulta más homogéneo por estar integrado por individuos formados por los valores sinaloenses y el cual difícilmente entiende las características tan peculiares de esta fuerza de trabajo.

Los rasgos culturales de los ejecutivos de ambos grupos son distintos, cuya situación hace crisis en varios sentidos, pero el más evidente es la distinta manera que tienen de concebir el tiempo. La urgencia es vista por el grupo de Arizona como algo inmediato, y por el grupo de Sinaloa algo que se puede llevar a cabo en las próximas 24 horas, lo cual ha generado problemas fundamentalmente en la calidad del producto, puesto que la entrega en destino final de las hortalizas llega hasta con 36 horas de atraso. Al respecto, un miembro de un tercer grupo étnico que toma lugar en la organización (un italiano-polaco-norteamericano) señala:

“Desde el principio me dijeron tienes que entender muchas cosas de México, para no volverte loco: por ejemplo, que para ellos...mañana no es mañana, sino un

espacio en el tiempo y tienen su propio ritmo y manera de hacer las cosas, si yo trabajaré en otra empresa no podría hacer lo que hago aquí de tomarme dos horas para comer, pero también estoy desde las siete de la mañana”.

En cuanto al valor sociocultural del tiempo, los hallazgos nos indican que en el Grupo Sinaloa se tiene un manejo circular y policromático, en donde la urgencia es una actividad que atender las próximas 24 horas, cuyo hecho es explicable en la medida que la agricultura es una actividad cíclica, en donde el tiempo es más bien circular. Por su parte, el Grupo Arizona presenta un manejo del tiempo lineal, monocromático y con especial énfasis en la urgencia como inmediato. Hecho explicable por tratarse de una empresa, orientada a la actividad de la industria y los servicios, en donde el tiempo es lineal y segmentado, así como orientado al futuro. En esta dimensión encontramos que es la que mayor conflicto genera entre ambos grupos socioculturales, debido a que impacta en la toma de decisiones y en la calidad del producto.

Respecto a la base de la confianza encontramos que en el grupo Sinaloa, la base de confianza es de tipo fraternal, ya que se tiene un gran respeto por el honor, la palabra empeñada, se tiene fe en los acuerdos cara a cara, más que en los documentos, cuya situación se refleja en que llevan a cabo los acuerdos de manera verbal. Esta característica corresponde más a sociedades de tipo tradicional, en donde la colectividad se considera como una comunidad no diferenciada. En tanto, en el grupo Arizona detectamos que la base de confianza se realiza de una manera, que hemos denominado Voluntarismo legal, la cual combina elementos de la fraternal con los de naturaleza legal. Este hecho es explicable porque la sociedad estadounidense tiene una fuerte orientación hacia el uso de documentos legales, a grado tal que es el país que más abogados tienen en el mundo. Esta cultura tiene un gran respeto por las normas y leyes. En esta dimensión ambos grupos logran coexistir, pero para los México-americanos resulta difícil entender porque los del grupo Sinaloa efectúan sus transacciones comerciales, teniendo solo como base la palabra hablada del otro.

En la dimensión de familismo encontramos en el grupo Sinaloa que los dominios del trabajo y la familia están interrelacionados entre sí, de tal manera que se autodefinen

como una gran familia, en donde prevalece la cooperación. Es decir, en ese sentido conserva elementos de una sociedad tradicional; en tanto, el grupo Arizona mantiene segmentados los dominios de trabajo y familia, pero no como mundos totalmente separados, sino que son dominios de la vida humana de los que es necesario hacer referencia en el mundo laboral.

En la dimensión de feminidad-masculina, en el Grupo Sinaloa encontramos un dominio masculino, pero detectamos que la mujer es muy leal a sus jefes, a cuyo hallazgo dimos el nombre de Lealtad organizacional. Aquí también detectamos que la participación de la mujer, toma forma en que la Agrícola Alex lleva el nombre de una de las hijas del fundador de las empresas Roberto Tarriba Rojo, quien es Alejandrina Tarriba. En el caso de transportes EMMAC, transportadora del grupo, encontramos que son las iniciales del nombre de la actual esposa del fundador de la organización. En este caso, observamos que los hijos hombres están al frente de este emporio agrícola; mientras las hijas ocupan un papel secundario. En cambio, en el grupo Arizona existe una mayor tendencia hacia la equidad de género, ya que dos mujeres se ubican a nivel gerencial y una de ellas es uno de los pilares de la organización, a tal grado que tiene conferido el manejo de las finanzas de la organización. Un aspecto que detectamos en ambos grupos socioculturales, fue que a las mujeres que se encuentran a un nivel gerencial les resulta muy difícil mantener separados los aspectos domésticos y extradomésticos; por lo cual con frecuencia transfieren pensamientos, sentimientos y estrés entre ambos dominios. En el caso de la mujer del grupo Arizona, el hecho quizás es explicable en el sentido de que al grupo étnico que le resulta más difícil combinar ambos dominios es al México-americano (González, 1982). Además, que los supervisores México-americanos con frecuencia piensan que el lugar de la mujer está en la casa. En tanto, en Sinaloa en forma histórica las tareas de la mujer se han definido en el ámbito de lo doméstico.

En la dimensión de individualismo-colectividad, en el Grupo Sinaloa los hallazgos indican una tendencia a trabajar en forma colectiva, con especial énfasis en el trabajo en equipo y la metáfora de que esa organización es como una gran familia, lo cual implica que tienen que ayudarse unos a otros a alcanzar los objetivos. En tanto, en el grupo Arizona no

obstante que se definen como un equipo de trabajo, se observa un mayor énfasis en el trabajo individual y con acento en la competitividad, quizás por la influencia de la sociedad norteamericana, caracterizada por el individualismo a ultranza y la competitividad.

En la dimensión de propensión a la toma de riesgos ambos grupos presentan tendencia hacia lo innovador. El grupo Sinaloa con la utilización de nuevos sistemas de producción, agricultura protegida, uso de fertilizantes orgánicos, así como redes de comunicación y nuevos *software* administrativo; en tanto, el grupo Arizona utiliza agresivas estrategias de comercialización, tecnologías de la información y fue el primero en la zona de Nogales en introducir la caja tipo europeo, para el empaque del producto. Ambos grupos se ubican en el cuadrante innovador, debido a que el contexto económico les exige ser innovadores, para mantenerse dentro del mercado internacional (véase, cuadro XXIII).

7.2.1 Rasgos culturales y toma de decisiones

La utilización que hacen en su vida cotidiana laboral de estos valores socioculturales, impacta su forma de tomar decisiones. En el grupo Sinaloa advertimos que la toma de decisiones no es tan racional y estructurada, como podría suponerse, sino que ellos actúan de acuerdo a la circunstancia. Además, carecen de planeación a largo plazo, ya que ésta se realiza cada ocho meses por temporada hortícola. Sin embargo, el área de Planeación insiste que se tiene una planeación a 5 años, pero ninguna gerencia tiene conocimiento al respecto. En esta organización, como explicamos anteriormente, el sistema parece estar más identificado con un sistema flojamente acoplado, pero algunas áreas presentan cierto grado de constreñimiento. Por ejemplo: el área de planeación con Dirección General, Administración con Informática, pero el resto está flojamente acoplada entre sí y en relación a la Dirección General. Hablando en términos de Weick (1976) observamos que unas partes de la organización están flojamente acopladas, pero otras estrechamente acopladas. Es decir los hallazgos nos ilustran que en esta organización existen estructuras híbridas; es decir, segmentos con lógica de adaptabilidad y otras con burocratismo.

En términos de March y Olsen observamos que el mundo intrínseco y complejo de las decisiones pudiera ser un *garbage can model*, dado que cada temporada enfrentan problemas similares, pero sus metas son múltiples, ambiguas y contradictorias. Por ejemplo, la meta de Recursos Humanos es lograr que los 10 mil jornaleros que participan en la temporada 2002-2003 cuenten con servicios médicos; en tanto, las áreas de producción y empaque, en la cual laboran esos trabajadores, afirman que esa no es su meta, sino que corten bien la fruta y la empaquen. También existe una inadecuada comprensión de los medios, para alcanzar las metas. Esto se debe a que las reuniones de trabajo que efectúan cada semana en la zona de producción, en Ceuta, La Cruz de Elota, es tal el desorden que nadie entiende como van a implementar las estrategias, para alcanzar las metas, de tal manera que la gerencia de Planeación es la única que conoce que tienen un plan estratégico a cinco años, en el cual plantean consolidarse mediante el orden, una mayor calidad en la producción, retiro de mano de obra infantil y utilización de etiquetas intermedias, para no desprestigiarse en el mercado internacional, cuando el producto no tenga la calidad requerida.

Los actores organizacionales toman las decisiones en sus áreas específicas, pero se advierte que no existe un comienzo claro y con frecuencia plantean soluciones en áreas en donde no existen problemas; hay problemas que quedan sin resolverse o bien se resuelven solo algunos de esos problemas. Por ejemplo, se enfrentó un problema con los *palets* de las cajas en que se envía el producto al mercado de Estados Unidos, pero el problema se resolvió solo en forma parcial con la introducción de una nueva etiqueta de nombre Karen, a fin de no desprestigiar la *Farmers Best*, pero el problema de fondo no se atendió.

En tanto, en el grupo Arizona la planeación también es a corto plazo, de acuerdo a los lineamientos de los empresarios de Sinaloa. En resumen, observamos que la toma de decisiones estratégicas se lleva a cabo por parte de los actores organizacionales del grupo Sinaloa, sobre todo en los aspectos financieros y de incursión de nuevos mercados, debido a que la mayor parte de los hermanos propietarios del negocio radica en esta entidad. Es decir, en esta unidad de la empresa se tiende a ser semidemocrático, ya que las decisiones de la vida cotidiana laboral sí son delegadas a cada gerencia. Como explicamos

anteriormente, esta doble identidad de la organización genera problemas entre las unidades, ya que la de Sinaloa por ser de mayor tamaño y tener el dominio económico toma las decisiones estratégicas; mientras que el grupo Arizona mantiene el conocimiento del mercado internacional y en la medida que logra prestigiar las etiquetas en el mercado internacional, la empresa tiene mayores ingresos económicos y mayor reputación en México.

En suma, ambas unidades de la organización están íntimamente relacionadas; por lo cual se requiere que la fuerza de trabajo multicultural de Arizona conozca todo el proceso desde la producción y empaque, ya que con el nuevo enfoque de la calidad el producto va desde la planta hasta la mesa del consumidor. En tanto, los actores organizacionales del grupo Sinaloa deberán de aprender a ser empáticos y entender que los valores socioculturales de cada grupo son distintos, a fin de evitar que sus negociaciones comerciales se vean coronadas por el fracaso.

En esta organización detectamos que gran parte de su problemática se debe a que una parte de la organización insiste en descalificar al otro a partir de estereotipos, mediante su ventana cultural con la que observa el mundo. Asimismo, se advierte un gran etnocentrismo cultural por parte de ambos grupos socioculturales, pero con mayor énfasis en el grupo de Arizona, en donde un expatriado del grupo Sinaloa con frecuencia es discriminado, además de enfrentar un choque cultural.

Cuadro XXIII

Cuadro Comparativo de las dimensiones de estudio

Dimensiones de Estudio	Grupo Sinaloa	Grupo Arizona
Base de Confianza	Fraternal (palabra hablada)	Voluntarismo legal
Familismo	Complementariedad de los dominios del trabajo y la familia	Segmentación del dominio del trabajo y la familia pero con lazos fraternales
Feminidad-masculinidad	Dominio masculino	Mayor equidad de género
Individualismo	Tendencia a lo colectivo (a la cooperación)	Tendencia al individualismo (Competitivo)
Propensión a la toma de riesgos	Innovador	Innovador
Toma de decisiones	<i>Garbage can model (Anarquía Organizada)</i>	Semidemocrático

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La organización México-americana presenta características de un híbrido organizacional, ya que coexisten elementos de ambas culturas

Durante la investigación empírica detectamos, que otro aspecto donde se reflejan las implicaciones de las diferencias entre ambas unidades de la empresa es en el área de calidad, ya que el producto al llegar a destiempo afecta la calidad que se ofrece al consumidor final. También sí en el área de producción y empaque no se cuidan los aspectos de sanidad e inocuidad alimentaria, habrá serios riesgos.

Otro aspecto relevante no considerado al inicio de esta tesis doctoral, fue como el aspecto del prestigio permite a la organización del Grupo Arizona y también del grupo Sinaloa vincularse a organizaciones del sector privado y público, para obtener beneficios, para el funcionamiento de Agrícola Tarriba. Es decir, se acude a los lazos fraternales y relaciones interpersonales, a fin de lograr beneficios para ambas unidades de la organización. Este hecho es más cercano a un modelo organizacional tradicional. Por ejemplo: En el caso del Grupo Arizona observamos que Juan Antonio trabajó durante 10 años como inspector de la Secretaría de Agricultura del Gobierno de los Estados Unidos, lo cual significa que el capital social que logró durante ese periodo y ese prestigio hoy es utilizado en beneficio de la empresa, ya que los inspectores de la USDA con frecuencia le informan a detalle cuales son las fallas que ésta teniendo la calidad del producto.

También Bárbara, laboró durante poco más de 9 años en el principal banco de *Tucson*, Arizona, ocupando diversos puestos, cuya situación le permite a ella un gran conocimiento del sistema bancario, sus amistades se convierten en sus mejores aliadas al momento de gestionar los créditos para los agricultores que obtienen financiamiento de la comercializadora. El modelo social de comportamiento (Granovetter, 1985; citado por Pfeffer) nos permite explicarnos que estos dos gerentes, hoy pueden usar todo ese capital social en beneficio de su organización. Es decir, las relaciones interpersonales producen beneficios en el mundo del trabajo.

A su vez, en el Grupo Sinaloa, Pedro laboró durante casi 17 años en el sector privado y ocupó puestos claves en el área de capacitación de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), delegación Sinaloa y en Ejecutivos de Venta y Mercadotecnia, cuyos ex dirigentes ocupan hoy en día puestos claves en el área de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado. Ese prestigio de Pedro por su participación previa a través de esos organismos privados en los consejos del IMSS, SEDESOL le permiten participar de manera exitosa en la consecución de recursos económicos, mediante convocatorias abiertas, para implementar al interior de Agrícola Tarriba programas de seguridad social e higiene, escuelas a través del sistema CONAFE y dispensarios médicos, para apoyar a los casi 10 mil jornaleros agrícolas que cada año utiliza esa organización en el corte de hortalizas frescas en los campos de Ceuta en una superficie de 2 mil 600 hectáreas de riego por goteo y riego rodado.

Asimismo, el Director General de esa organización, Roberto Tarriba Haza logra obtener beneficios para la organización, mediante ese capital social, al ser el Presidente del Consejo de Desarrollo de Sinaloa (CODESIN), lo cual le permite participar en la toma de decisiones claves en torno a la política de desarrollo económico y atracción de inversiones para la entidad. Tarriba Haza tiene un gran capital social entre el sector público y privado de Sinaloa, cuya situación influye de manera favorable para lograr la participación positiva en convocatorias de proyectos de apoyo para campos agrícolas. De acuerdo a la teoría de la organización, los vínculos establecidos por medio de redes y contactos no solo afectan el comportamiento a través de un proceso de modelado y contagio social, sino que también

influyan directamente en el flujo de recursos y legitimidad a las organizaciones. Baum y Olivier (1991), descubrieron que las organizaciones con vínculos institucionales tenían mucho más probabilidades de perdurar a medida que la competencia aumentaba.

A su vez, D'Aveni (1990) examinó el efecto de que la dirección de una organización pertenezca a redes selectas y en ese sentido acuñó una serie de ideas en torno al prestigio de los directivos en la organización, así como el impacto de la imagen pública hacia otros actores organizacionales. En ese sentido, el autor considera que el prestigio de los directivos contribuye a la legitimidad de las compañías al influir en los intercambios sociales en tres niveles de análisis: relaciones interpersonales, transacciones interorganizacionales e interacciones de nivel social. En el nivel individual, el prestigio ayuda a mantener una ilusión de competencia y control, porque influye en las relaciones interpersonales hacia el individuo. El prestigio se considera un indicativo de que el gerente es competente, digno de crédito y confianza. Las evidencias aquí descritas nos permiten afirmar que la dirección y las gerencias de ambos grupos contribuyen a la legitimidad y buena imagen social de la compañía.

7.3 Formas organizacionales y cultura

Otro aspecto relevante que da lugar a una categoría es las formas organizacionales que tienen lugar en la empresa. En el caso de Agrícola Tarriba (Grupo Sinaloa) encontramos elementos de la forma organizacional de tipo latino y de tipo tradicional (Lammers y Linda Hickson ,1987). De tipo latino encontramos, estratificación rígida, desigualdad pronunciada entre los niveles, y de tipo tradicional detectamos un liderazgo paternalista, reglas implícitas y falta de fronteras entre los papeles organizacionales y no organizacionales. Es decir, los dominios de la familia y el trabajo están íntimamente relacionados. Este último aspecto tiene como evidencia empírica el hecho de que se trata de una empresa de tipo familiar, en la cual Don Roberto Tarriba Rojo creador de este emporio agrícola “vendió” sus acciones a sus hijos Roberto Tarriba Haza, Ivan Tarriba y Oscar Tarriba, quienes lo han consolidado como una empresa internacional, junto con su sobrino Leonardo Tarriba del Villar, gerente de la empresa en *Farmers Best International*.

En tanto, *Farmers Best International* (Grupo Arizona) presenta una interesante combinación de elementos del modelo tradicional (México) y del modelo anglosajón. Por ejemplo, de tipo anglosajón presenta las siguientes características: un mayor grado de descentralización, menos rigidez en la estratificación, y flexibilidad, en tanto que del modelo tradicional presenta aún un liderazgo paternalista y una débil frontera entre los papeles organizacionales y no organizacionales, a pesar de que para los norteamericanos el mundo del trabajo y la familia deben ser aspectos totalmente separados. Quizás por su condición de México-americanos estos actores organizacionales se comportan en forma diferente. Por ejemplo, las relaciones interpersonales son un factor importante en su mundo laboral, la confianza se mantiene presente en las negociaciones, no obstante que sean por millones de dólares, no hay desigualdades pronunciadas en los niveles jerárquicos, su estructura organizacional es más horizontal, los niveles de comunicación fluyen en forma ascendente, descendente, horizontal y vertical; el informalismo y el involucramiento están presentes.

7.3.1 El rol del administrador en las distintas culturas

Otra de las diferencias considerada relevante es el hecho de que ambos grupos socioculturales entienden el rol de gerente de distinta manera. Para los ejecutivos del grupo Sinaloa un gerente es una persona capaz de resolver problemas, ser el líder de su área con cierto estatus y poder en la organización; en tanto para el grupo Arizona está más orientado a actuar como un facilitador de tareas y un coordinador general de las actividades, en donde los títulos son secundarios, así como el manejo del poder y el liderazgo. Estas diferencias tienen serias implicaciones, cuando ambos grupos socioculturales pretenden trabajar en conjunto, puesto que los ejecutivos del grupo Sinaloa se orientan más al culto a la personalidad y menos a actuar como facilitador de tareas organizacionales.

“Aquí no somos como en México que interese eso de señor licenciado, señor gerente o señor director general; aquí lo que importa es que resuelvan los problemas, nos interesan los resultados, no los títulos, ni el poder”, expresa G-1 del Grupo Arizona.

De acuerdo a lo observado, en los gerentes del grupo Arizona quizás por el menor tamaño de la organización, se les interesa actuar más bien como un facilitador o coordinador de actividades. En el caso del gerente del grupo Sinaloa se advierte un real interés porque sea reconocido su estatus, se le diga licenciado, señor y contar con oficinas espaciosas, con secretarías y asistentes, como un elemento de uso del espacio (Proxémica), para manifestar su poderío en la organización.

En cambio, en el grupo Arizona apenas existe una secretaria por toda la organización, los gerentes no tienen interés alguno en que se les antepongan títulos, no cuentan con asistentes y los niveles intermedios no existen; se advierte una gran austeridad en el gasto y un estricto control en el manejo de vehículos. Los símbolos de estatus son casi inexistentes, incluso las gerencias de Contabilidad, Cuentas por cobrar y Administración comparten un mismo espacio físico separados apenas por unas estructuras de plafón y madera. En tanto, la gerencia general y la de Ventas, consideradas como los pilares de la organización, se ubican en una misma área más espaciosa al final del pasillo de entrada de la empresa, la cual a su vez se comunica con el pequeño lugar dedicado a la gerencia de Calidad, que comparte esa zona con despacho y recepción.

Al estudiar ambos grupos de ejecutivos, nos encontramos con diferencias sustanciales entre ellos: los del grupo Sinaloa todos tienen formación universitaria, los del grupo Arizona únicamente dos personas llegaron a la universidad (el resto después de la *High school* o *Bachelor*) se incorporaron al mercado de trabajo. Además, tienen formas muy distintas de definir su participación en la organización: Al grupo Sinaloa le interesa alcanzar los objetivos que fije la Gerencia General (Roberto Tarriba Haza) sin importar los tiempos; en tanto, al Grupo Arizona le interesa trabajar cumpliendo estrictamente los tiempos y no tienen una figura patriarcal en quien inspirarse como líder. En el caso de Sinaloa, quizás esa situación se explique en función de la historia de México en términos de ser un país con una historia de patriarcado, 70 años de dominio priísta, tendencia hacia un Gobierno paternalista y la tendencia de ver al jefe como un padre que tiende a resolver todos los problemas. En ese tenor, Gina Zabludovsky (1993) apunta que la definición de la dominación patrimonial se construye en oposición a la feudal y desde la burocracia.

El patrimonialismo se caracteriza por una amplia esfera de arbitrariedad y consecuente inestabilidad. En esta forma de dominación, los dirigentes otorgan derechos a los dirigidos a cambio de servicios militares y administrativos en una especie de extensión de autoridad patriarcal. Las relaciones de subordinación en el Estado patrimonial se sustentan en piedad, a través de la cual se asegura la disciplina incondicional, que es el estatus más importante de la burocracia.

También esta situación podría ser explicada por la visión de Eva Kras (2000), quien en su estudio sobre la gerencia en México concluye que uno de los principales problemas es el excesivo conservadurismo en las estructuras organizacionales, que se refleja en el ejercicio de una administración tradicional y una resistencia al cambio. Es decir, las organizaciones de México aún se niegan a superar esa idea del jefe como el padre, y eje principal sobre el cual gira el mundo organizacional, al igual que el mundo familiar.

En ese sentido, Mark Hutter (2000) advierte que la familia tradicional mexicana aún mantiene el mundo organizacional y el mundo familiar unidos; no existe claridad de la separación de los espacios organizacionales; en tanto, la familia moderna estadounidense mantiene totalmente separada la esfera familiar de la laboral. La familia del padre no es tan hegemónica y autoritaria, como el caso México. Quizás estas diferencias culturales podrían explicarnos un poco el comportamiento organizacional de estos grupos gerenciales.

Otro elemento que fue posible observar es que la mujer ya no asume un papel pasivo, ni se le confina únicamente a actividades domésticas, sino que asume un papel más activo en el caso del grupo Sinaloa, en el cual se tiene una mujer en una posición de gerencia de Agrícola Tarriba; sin embargo, la gerente del área de Administración en su actividad cotidiana parece asumir actitudes caracterizadas por Hofstede como de sociedades masculinas: interés en el éxito material, manejo de poder, asertivo, ambicioso y fuerte. Este tipo de actitudes se refleja en el manejo que tiene del poder hacia el área de Informática, la cual parece depender de Fidelia, ya que la gerencia de esa área tiene apenas 2 años de creada y es un área que antes dependía de administración. La gerente asume una actitud de

este tipo quizás como una careta, para defenderse del mundo masculino que la rodea, incluso ella misma afirma en la entrevista que con frecuencia se sorprende pensando como un hombre:

“A veces pienso que tengo que contratar a un contador y pienso que tiene que ser un hombre, lo cual me sorprende porque las mujeres ya podemos hacer las cosas, incluso yo voy y vengo sola a La Cruz”

Las ejecutivas del sexo femenino asumen ese tipo de conductas, para parecer fuerte y ganar el respeto de sus compañeros hombres, pero en el fondo eso significa un error y una careta, para enfrentar de manera exitosa el turbulento mundo laboral de México, en donde prevalece el machismo como forma predominante en la sociedad y el mercado de trabajo.

En suma, en la organización del grupo Sinaloa el papel de la mujer ya no pasivo, pero su participación es menor en términos de que de las 6 gerencias, sola una es ocupada por una fémina, la cual curiosamente es quien tiene una antigüedad de 12 años, situación similar a la del grupo Arizona en donde el empleado de más antigüedad en una gerencia es una mujer, cuya situación nos llevarían analizar el factor de lealtad y responsabilidad de la mujer como ente económico.

Ambas mujeres en los niveles gerenciales, y piezas claves en el engranaje organizacional, contando con la confianza de Roberto Tarriba Haza (Fidelia) e Iván Tarriba (Dulce María), ambas son quienes afirman más aspectos positivos de sus jefes; los definen como visionarios, líderes y artífices de la organización. Coinciden en afirmar que están muy agradecidas con la empresa por permitirles trabajar y jugar los roles de madre y esposa.

Quizás por su situación cultural de México-americana, Dulce María señala al principio le costaba trabajo lograr compaginar sus responsabilidades como cajera general con las de madre y esposa. De acuerdo con un estudio realizado por Amaro, Ruso & Jonson (1982) de los diferentes grupos culturales que llegan a Estados Unidos a quienes les causa una mayor dificultad combinar la familia y la carrera son a las México-americanas, quienes

enfrentan el mayor grado de stress laboral para balancear la carrera y la familia con los roles tradicionales, impuestos por la sociedad mexicana. González (1982) considera que los México-americanos es el grupo étnico más cerrado sobre la visión machista y es el más apegado a la visión tradicional de la familia mexicana.

El rol mayor del macho mexicano es proveer a la familia de sustento, por lo cual él piensa que el lugar de la mujer está en la casa (González, 1982). Esta situación a un nivel organizacional podría generar conflicto, porque los hombres, México-americanos pueden sentir que las mujeres no deben estar en el centro de trabajo. Este conflicto podría exacerbarse si el México-americano es supervisor. Entonces, se dará diferente tratamiento a los hombres que a las mujeres; a las mujeres que tienen hijos a aquellas que no los tienen; esto puede generar que las mujeres con hijos tengan menos oportunidades de avanzar que los otros trabajadores. En el caso de la empresa *Farmers Best International*, en el área de ventas se ubica una mujer, pero no es posible constatar esto, porque su superior es un italiano-polaco-americano, pero quien afirma que solo se tiene como empleada a una mujer, porque sería muy difícil para ellas combinar ambos roles.

A esa lealtad observada en las trabajadoras mujeres, al revisar la dimensión de masculinidad-feminidad le hemos dado el nombre de Lealtad Organizacional compartida entendido éste en términos de que si hablamos en términos metafóricos y vemos esta organización como máquina, estas mujeres forman el engrane que se mueve a partir de la admiración y respeto hacia las figuras masculinas de sus jefes, pero ésta admiración no se traduce en dejar su vida en la organización para después convertirse en un ser que vive únicamente a partir de sus logros profesionales y que en cualquier momento puede estar expuesto a la quemazón interna, sino que comparten ese entusiasmo con una doble jornada de cumplir como madres y esposas por considerar ellas que ese es un papel trascendente que les ha sido conferido por la sociedad mexicana, en donde el hecho de ser madre es glorificado y representa un símbolo de abnegación, lealtad y amor, simbolizado incluso por la Virgen de Guadalupe (Díaz Guerrero, 1994).

7.4 Impacto del entorno organizacional

En cuanto al entorno organizacional, cabe reflexionar que cuando una empresa se expande hacia un nuevo ambiente lo hace no únicamente en términos geográficos, sino que implica un paso gigantesco en cuanto al involucramiento en nuevos entornos económicos, políticos y sociales.

El contexto estadounidense exige un mayor cumplimiento de legislaciones fiscales, laborales y administrativas en general, lo cual obliga a la empresa México-americana a responder a esas demandas del entorno. Además, es un medio ambiente más violento y competitivo, en donde los gerentes tienen que tender a actuar más en lo individual y la organización está en constante cambio, para sobrevivir en ese entorno tan fluctuante. La empresa localizada en el territorio estadounidense cuenta además, con la protección de PACA, una legislación del Gobierno de los Estados Unidos que protege a los productores de hortalizas frescas. Ambas organizaciones se ven afectadas por la Ley de Inocuidad Alimentaria y Ley de Bioterrorismo, que obligan a efectuar una revisión más estricta de la sanidad de los productos frescos que comercializan, tomando en cuenta toda la cadena de producción.

En el caso del contexto mexicano, observamos que las empresas cuentan con una serie de programas de apoyo por parte del Gobierno Sinaloense y Gobierno Federal, a través de Bancomext además, que su actual Director General es una persona con prestigio en el ámbito empresarial local. Sin embargo, esto no implica que la empresa en Sinaloa esté en una situación de tranquilidad, sino que también debe trabajar en forma intensa para conservar su papel de líder de las empresas de ese campo organizacional.

Sobre aspectos de la vida organizacional interna, encontramos que en ambas organizaciones es muy distinto el reclutamiento de personal por las condiciones del contexto de cada una de las regiones. En ese sentido, el Grupo Sinaloa (Agrícola Tarriba) se identifica más con el modelo latino (Paul Evans, Elizabeth Lank y Alinson Farquar; citados por Lisa Hoeckin, 1995) en el sentido de que revisa su competitividad, pero los

títulos académicos no son muy relevantes, sino la forma en que la persona se adapta al trabajo, interactúa con el grupo y mantiene una relación de obediencia y lealtad con las personas en las más elevadas posiciones estratégicas.

En el caso del Grupo Arizona, en el reclutamiento del personal también se da una combinación del modelo latino y anglosajón, pero tiene además, otros elementos. Es decir, aquí prevalece la competitividad al admitir un nuevo recurso humano y se valoran los resultados de inteligencia, pero también se busca que pueda adaptarse hacia el grupo. En el caso de la organización objeto de estudio, *Farmers Best International* además cuando solicitan personal para su contratación se encuentran con escasez de mano de obra en Nogales, Arizona, ya que la mayor parte de la fuerza de trabajo tiende a emplearse en las maquiladoras o emigran hacia *Phoenix*, Arizona, ciudad más cosmopolita con diversas alternativas de trabajo

Cabe mencionar que estos aspectos de reclutamiento de personal y formas de ascenso al interior de ambas unidades de la organización no estaban contempladas en el diseño metodológico del trabajo, pero se considera relevantes mencionarlas debido a que en el grupo de Sinaloa se mantiene un mayor énfasis en las relaciones interpersonales, como ocurre en las sociedades tradicionales; mientras, que en el grupo Arizona se observa una interesante combinación entre elementos del modelo latino y anglosajón, cuyo hecho es explicable en la medida que se trata de una organización de México-americana, establecida en territorio estadounidense, pero que opera con una intensa interrelación con actores organizacionales de Sinaloa.

Otro aspecto no contemplado inicialmente en este trabajo, es la utilización que hace cada grupo de estrategias empresariales, pero se consideró muy relevante incluirlo en la medida que impacta en las formas organizacionales. Respecto a Sinaloa, es importante mencionar que la entidad se encuentra en una etapa de tránsito hacia la modernidad empresarial, debido a una captación cada vez mayor de inversión extranjera y de promoción a las exportaciones, mediante el programa Sinaloa Exporta.

En el caso de la empresa “Agrícola Tarriba”, se encontró que se ubica, por la mayoría de sus componentes, en la etapa de empresas modernizadoras (Montaño 2001), incluso cuenta con un área de Desarrollo Humano y Organizacional, la cual en forma mensual realiza cursos de capacitación orientados a la cultura de la calidad, trabajo en equipos y mejora continua. Para la impartición de esos cursos se contrata a personal de despachos internacionales, cuyos consultores están educados en Universidades extranjeras (Estados Unidos, principalmente). Además, utiliza estrategias de evaluación al personal, cuenta con estímulos basados en la productividad, tal como un bono a la productividad que se otorga anualmente al término de la temporada hortícola. Sin embargo, no logra ser una empresa modernizadora, porque esa capacitación no se refleja en el quehacer de los ejecutivos de la empresa, quienes siguen asumiendo comportamientos organizacionales más propios del modelo organizacional tradicional.

En suma, en Sinaloa coexisten prácticas empresariales de la época del modelo económico de sustitución de importaciones, tales como la concentración de grupos familiares de las empresas con estrategias modernizadoras como incentivar la productividad y cuidar la calidad del producto. Las empresas de Sinaloa se ubican en una esfera en donde conviven en forma simultánea aspectos de una sociedad tradicional con una sociedad moderna; estrategias empresariales del modelo de sustitución de importaciones con las de la Globalización económica y una tendencia cada vez mayor hacia la utilización de estrategias empresariales importadas, pero que logran ser matizadas con el ingrediente regional. Como se mencionó anteriormente, la utilización de técnicas gerenciales de factura anglosajona y japonesa son usadas por empresas sinaloenses, pero el gran problema en muchos casos es que se aplican sin que antes pasen por un proceso de adaptación.

Las empresas mexicanas han implementado desde principios de los ochenta técnicas gerenciales anglosajonas, tales como la planeación estratégica (Misión, visión y análisis FODA) y estrategias de liderazgo, ambas de factura anglosajona. Asimismo, técnicas gerenciales de empresas japonesas tales como el trabajo en equipo y círculos de calidad, *just in time*, etc. En la empresa objeto de estudio, incluso han contratado expertos de universidades estadounidenses para que los capaciten sobre estas técnicas gerenciales y en

el 2001 y 2002 lograron ganar el concurso a nivel noroeste del país y un segundo lugar a nivel nacional en el concurso de “Círculos de Calidad”. Estas técnicas gerenciales extranjeras las utilizan como parte de ser una organización posmoderna que busca eficientar su trabajo administrativo y eso le ha valido buenos resultados al lograr en promedio ingresos por 20 millones de dólares por temporada hortícola. Esto le ha permitido que sea considerada una empresa de 4X en el *blue book* y en el caso de Sinaloa represente una referencia obligada en el caso de una empresa que busca implementar técnicas exitosas.

Sin embargo, de acuerdo con Harris y Moran (1989) no es posible transferir modelos organizacionales tal cual, sino que los individuos de cada cultura lo perciben de manera distinta. Sin duda, su intensa relación con la empresa *Farmers Best International* también los influye en cuanto al uso de técnicas administrativas, tal como ellos influyen a la de Nogales, en palabras de Weick, el tamaño de la organización también influye en la forma en que se logre influir en el medio ambiente y en otras organizaciones. Quizás por esa razón la empresa Agrícola Tarriba es la líder en la implementación de las técnicas de dirección y la creación de sistemas de información (sistemas de software administrativo), los cuales una vez que son validados por esta empresa son transferidos a *Farmers Best International* en Nogales, Arizona.

De acuerdo a información de los entrevistados en ambos grupos administrativos, una vez que ellos implementan una nueva estrategia en términos de producción, empaque y administración, el resto de las empresas hortícolas tienden a imitarlos. Por ejemplo: explican que fueron los primeros en establecerse en la zona de La Cruz de Elota (Ceuta) para sembrar hortalizas con base a las condiciones climatológicas, disponibilidad del agua y facilidades del municipio, cuya situación se explica con la teoría de la Localización Geográfica de Joseph Shumpeter (1947)

Posteriormente, imitando a Agrícola Tarriba se ubicaron en esa zona cinco empresas hortícolas más. A esa situación, no contemplada en un inicio en este trabajo de investigación le denominamos “Concentración Hortofrutícola”, puesto que se ubican en

una zona geográfica cercana, formando una especie de cinturón, localizado en el municipio de La Cruz de Elota (al sur de Sinaloa).

Otro hallazgo relevante, se refiere a la concentración de 87 empresas comercializadoras de legumbres frescas en la zona de Río Rico, Arizona (suburbio de Nogales, Arizona) las cuales se ubican en ese lugar por la cercanía geográfica con el ingreso del producto por el *trocadero* de CAADES en Nogales, Sonora y la cercanía con el mercado del tomate en el suroeste de Estados Unidos, en donde se concentra la mayor parte del mercado de ese producto. Las empresas comercializadoras del producto se ubican en la zona de Nogales, Arizona formando también una especie de cinturón al que me permite denominar Tomate *belt* (cinturón del tomate) y explicarlo también en términos *shumpeterianos* en el sentido de que se ubican ahí por la cercanía geográfica del mercado de los Estados Unidos, contar con las protecciones legales de ser una empresa norteamericana y enfrentar menos riesgos, con la implementación en este mes de octubre de la Ley contra el Bioterrorismo del Gobierno de los Estados Unidos, que obliga a todos los horticultores extranjeros a someter su producto a intensas inspecciones del Departamento de Agricultura de ese país.

7.5 Hacia un híbrido organizacional

En ese sentido, vale la pena reflexionar que la forma organizacional del Grupo Arizona quizás sea explicable en términos de un híbrido organizacional (García Canclini, 1990), porque retoma elementos de las culturas mexicana y estadounidense, pero en forma simultánea incorpora características del modelo latino y del modelo anglosajón. En ese sentido advertimos que no presenta condiciones que nos permitan establecer una pureza organizacional. Esto significa que no podemos anclarnos a la idea de que la organización es tradicional, moderna o posmoderna. Mas bien, al igual que en la sociedad latinoamericana en esta empresa coexisten elementos tradicionales y modernos, pero en este caso en particular, con mayor énfasis en elementos modernos por tratarse de una unidad orientada a la comercialización de productos; es decir orientada a los servicios y con un manejo lineal del tiempo.

En este sentido observamos que los rasgos culturales de los ejecutivos de la empresa *Farmers Best International* toman elementos de México y Estados Unidos, así como del grupo étnico Mexico-americano. Además, incorporan aspectos de comportamiento organizacional muy particulares de la industria de los percederos, de la cual forman parte.

Al principio, cuando planteábamos las preguntas de investigación consideramos que quizás podría ser una organización transplantada de un contexto cultural a otro, pero observamos que no es así por el rol que juega el contexto y la forma en que la organización tiene que adaptarse. En primer lugar, la teoría de la organización y la sociología industrial sugieren que es difícil transferir organizaciones de un medio ambiente a otro, ya que las organizaciones transferidas tomarán gradualmente las características del nuevo medio ambiente (Dimaggio y Powell 1983; Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1977; Granovetter; 1985 y Aldrich, 1983).

Tampoco podríamos definirla como una tercera cultura o cultura negociada (Brannen, 2000), porque la empresa sí bien es mucho más compleja que una simple mezcla de elementos culturales, no detectamos en ningún momento que exista la cultura negociada entre sus actores organizacionales, como sugiere esa teoría.

CONCLUSIONES

La globalización de la economía ha puesto en la mesa de la discusión la importancia de las diferencias socioculturales de los actores organizacionales, quienes acuden a los centros de trabajo como producto de determinada cultura nacional. La idea de Hofstede de que la cultura es un software mental la hemos podido constatar en la presente investigación empírica, en la cual advertimos que dos culturas tan distintas como la mexicana y la estadounidense pueden entrecruzarse y dar lugar a una forma organizacional híbrida, que contempla un prototipo de organización, que responde a las exigencias del mercado internacional turbulento y fluctuante.

Los hallazgos de este estudio confirman el hecho de que existen profundas diferencias en el ámbito cultural, muy arraigadas entre México y Estados Unidos, las cuales impactan en la toma de decisiones de ambos grupos socioculturales, debido a que la cultura social influye en forma importante en el comportamiento organizacional.

En esta tesis doctoral, encontramos elementos para afirmar que ambos grupos socioculturales de Sinaloa y Arizona asumen e interiorizan en forma distinta los valores socioculturales, como resultado de su entorno. Las dimensiones analizadas en este trabajo son: tiempo, base de confianza, familismo, individualismo versus colectividad, masculinidad versus femineidad y propensión al riesgo. En la empresa mexicana (grupo Sinaloa) encontramos que la dimensión del tiempo es conceptuada en forma flexible y policromática como ocurre en las sociedades tradicionales; la familia y el mundo organizacional se complementan; se tiene una tendencia hacia la colectividad (cooperación), mayor énfasis en el dominio masculino; es innovadora y tiene una toma de decisiones orientada a un sistema flojamente acoplado.

En tanto, la empresa México-americana (Grupo Arizona) está caracterizada por: un manejo flexible tirano del tiempo, voluntarismo legal, individualismo (competitividad), tendencia a equidad de género, segmentación del mundo del trabajo y la familia, pero con

presencia de lazos fraternales, innovadora, con uso de tecnologías de la información y con una toma de decisiones semi-democrática.

Respecto a la dimensión tiempo esa situación es explicable por tratarse de una Organización con una actividad económica, orientada a la agricultura, en donde el trabajo es gregario y colectivo; el tiempo está sujeto a los vaivenes de la naturaleza. En tanto, en la organización de México-americana el manejo del tiempo adquiere la categoría de flexible tirana, cuya metáfora nos permite señalar que en esa organización el tiempo es conceptualizado en forma flexible por la interrelación que se tiene con la organización sinaloense, pero las exigencias del mercado internacional hacen que se vuelva tirano por la demanda de cumplir en tiempo y forma con las exigencias del consumidor o cliente final. Es decir, la organización está orientada al sector terciario de la economía, que son los servicios (comercialización de productos); por lo cual el manejo del tiempo también se vuelve tirano, como ocurre en sociedades modernas, orientadas al sector industrial, en donde la relación insumo-producto-empleado demandan un cumplimiento lineal del tiempo. Este manejo del tiempo flexible-tirano genera en la organización México-americana una forma organizacional muy especial, producto de la interrelación de ambas culturas en el fluctuante mercado internacional.

La base de confianza es otra dimensión conceptualizada en forma distinta entre ambos grupos socioculturales, ya que en la sociedad tradicional (Grupo Sinaloa) se sigue utilizando la palabra hablada como sustento principal de las negociaciones; a cuya categoría hemos denominado lazos fraternales y significa que el prestigio personal, el capital social y las relaciones interpersonales tienen un mayor valor, que el uso de documentos legales. La confianza es vista, como diría Francis de Fukuyama como una alternativa social que brinda dividendos. A su vez, para la organización México-americana la confianza adquiere una nueva forma, que hemos tratado de ofrecer un acercamiento, mediante la metáfora de Voluntarismo Legal, la cual pretende ilustrar que ese tipo de organización por su interrelación entre la sociedad tradicional y moderna, la coexistencia de la cultura mexicana y estadounidense utiliza la palabra hablada como principal herramienta en sus negociaciones y los lazos fraternales, así como las relaciones interpersonales, siguen

teniendo un gran peso; sin embargo, se acude finalmente a las estrategias legales, que caracterizan a una sociedad moderna, como la estadounidense, para sustentar tales actividades económicas. Es decir, los elementos de la sociedad tradicional y moderna coexisten en forma simultánea, superponiéndose entre sí.

En cuanto a la dimensión de familismo, que fue considerada para este tipo de estudio en particular después de realizar una investigación exploratoria, en la organización mexicana (grupo Sinaloa) encontramos que no existe una segmentación clara entre los dominios del trabajo y la familia, a cuyo hallazgo le hemos dado el nombre de complementariedad organizacional entre ambos dominios. Esto significa que las fronteras entre los papeles organizacionales y no organizacionales son muy débiles; el mundo del trabajo y la familia se asumen en forma complementaria y para los miembros de este tipo de organización, propio de sociedades tradicionales, es normal que los integrantes de la familia sean los bastiones de la organización y se ubiquen en la estructura más alta de la organización. A su vez, en la organización México-Americana (grupo Arizona) detectamos que los dominios del trabajo y la familia no son complementarios, pero tampoco alcanzan la segmentación clara que tienen en la sociedad norteamericana, en donde esos dominios son vistos como totalmente separados. En este tipo de organización se tiende a mantener separados a ambos dominios, pero esa segmentación tiene una frontera muy difusa. Esto se refleja en que esta organización enfrenta al mundo del trabajo y la familia en una paradoja relación de segmentados, pero complementarios. Este tipo de forma organizacional se caracteriza porque los bastiones y líderes de la organización no son integrantes de la familia nuclear, pero se sigue teniendo un apego hacia esa institución social, que impacta en la toma de decisiones de la vida cotidiana de la organización.

La dimensión de individualismo-colectividad, encontramos que la sociedad tradicional (Grupo Sinaloa) se tiende a actuar en forma colectiva, llevando al centro de trabajo a los integrantes de los grupos sociales primarios (familiares) y grupos secundarios (amigos y compadres). En este tipo de organización lo importante no es el individuo en sí, sino el grupo al que pertenece. También es un tipo de cultura más caracterizada por el ser (importancia del estatus en la estructura organizacional y como es percibido por los demás),

que por el hacer (resultados concretos de su quehacer organizacional). Este hecho es entendible en términos de que la sociedad mexicana y sinaloense continúa con un estricto apego hacia los grupos primarios de socialización, además que la actividad económica de la agricultura obliga a ser gregarios y colectivos. Quizás por la intensa influencia del entorno estadounidense, caracterizado por ser—de acuerdo a los estudios de Hofstede—una de las sociedades más individualistas en el ámbito mundial y competitivas, en la organización México-americana encontramos una tendencia hacia lo individual. En ese caso, vale la pena reflexionar en torno a como el entorno exige al actor organizacional adaptarse a ese medio ambiente, a fin de que pueda obtener resultados positivos.

En la dimensión de masculinidad-feminidad, detectamos que en la organización mexicana (grupo Sinaloa), presenta características más orientadas una denominada sociedad masculina, en términos de Hofstede, en donde los hombres son asertivos y ambiciosos. Esta organización asume esa condición, independientemente del género de sus gerentes, puesto que la única mujer que se encuentra a un nivel gerencial se comporta de esta manera. En el caso de la organización México-americana (grupo Arizona) se tiende a ser una sociedad moderadamente masculina, como es en el caso estadounidense, ya que también se preocupan con cumplir con aspectos, tales como cuidado al medio ambiente. En ambos grupos socioculturales, detectamos un hallazgo que dimos el nombre de lealtad organizacional, el cual significa que las mujeres que se encuentran a un nivel directivo en la organización tienden a tener un mayor nivel de lealtad hacia sus jefes varones que sus compañeros hombres. Quizás ese hallazgo es explicable en términos de que la mujer mexicana ha sido educada en forma tradicional, en donde la figura central en la familia es el padre y sus decisiones son acatadas en forma plena. En el caso del grupo étnico México-Americano son considerado como el grupo sociocultural de origen hispano que tarda menos aculturado en la sociedad norteamericana; es decir, que por la cercanía geográfica con México en la mayoría de los casos se siguen manteniendo los valores socioculturales de su cultura de origen, especialmente el relacionado hacia el respeto al sexo masculino.

Sobre la dimensión de propensión al riesgo, encontramos en ambos grupos socioculturales una elevada propensión al riesgo y se ubican dentro de la categoría de innovadoras. Esto es explicable por ser una organización, orientada hacia la producción y comercialización de legumbres hacia el mercado externo; por lo cual debe responder a las exigencias del turbulento mercado internacional, en donde se debe actuar en forma agresiva en la búsqueda de nuevos nichos de mercado y cumplir con una calidad integral.

En cuanto a la toma de decisiones, advertimos que la forma de asumir los valores socioculturales tiene una interrelación con la toma de decisiones al interior de cada una de las unidades de la organización. En la organización mexicana (grupo Sinaloa) encontramos una toma de decisiones más orientada hacia el modelo de anarquías organizadas, en donde las metas son difusas, los actores organizacionales no comparten objetivos comunes, no se lleva un seguimiento de los problemas y se aplican soluciones a los problemas en general, logrando a veces resolver los problemas y en otros solo mitigarlos. En ese sentido, encontramos que en la organización mexicana existe una parte de la organización constreñida, pero otras están flojamente acopladas. Precisamente, esa existencia de estructuras híbridas, quizás es la que genera que se logre un funcionamiento de la organización.

A su vez, la organización México-americana presenta una tendencia hacia un sistema semidemocrático en la toma de decisiones. Este tipo de sistema se caracteriza por permitir a los gerentes tomar decisiones en la vida cotidiana de la organización, pero las decisiones estratégicas, para decirlo en términos de Hickson y séller, se toman en la cumbre de la organización, sobre todo aspectos financieros y de expansión de mercados.

Estos descubrimientos quizás ofrezcan indicios de las correspondencias que se pueden establecer entre el programa mental de una población y el tipo de organización. El propósito de este trabajo de investigación es proveer una guía para otros estudiosos en los valores socioculturales en las organizaciones México-americanas. También busca orientar a los empresarios hortícolas sinaloenses sobre la importancia de comprender las diferencias

culturales, a fin de evitar que las negociaciones comerciales se vean coronadas por el fracaso.

En la organización México-americana al igual que en la sociedad latinoamericana observamos una coexistencia de elementos tradicionales y modernos, los cuales se recombinan entre sí, se superponen en distintos espacios y tiempos, para llevarnos hacia una hibridación que lejos de ser ambigua, representa una forma única de identidad; de explicarnos esa mezcla de valores socioculturales de las sociedades mexicanas y estadounidenses, los cuales toman características especiales en su relación con el entorno estadounidense, caracterizado por un cumplimiento estricto de normas y leyes. Así, advertimos que esta empresa México-americana responde a esa heterogeneidad cultural, pero al igual que los latinoamericanos se debate entre la tradición y la modernidad.

Sin duda, el surgimiento de estos elementos nos presenta un escenario complejo en los contextos internacionales y modelos organizacionales, que deberán de ser analizados desde una perspectiva holística y considerando que las diferencias culturales se manifiestan en el marco de las organizaciones. Estas diferencias solo pueden ser entendidas desde la perspectiva de la cultura organizacional como variable externa.

De acuerdo a la investigación empírica, su forma organizacional es más cercana a un híbrido desde la perspectiva de García Canclini (1990), ya que la empresa, ubicada en Nogales, Arizona, toma elementos de la cultura mexicana y la estadounidense, pero evoluciona hacia otro estadio al no quedarse en la simple mezcla de esos elementos e incorporar aspectos de ese campo organizacional en particular y del ambiente competitivo y regido por aspectos legales en los Estados Unidos. Es decir, acudimos a una hibridación cultural, pero propia de organizaciones orientadas hacia el comercio internacional.

En este trabajo, constatamos que las prácticas de comportamiento organizacional no pueden transferirse directamente de un país a otro, especialmente sí el país de la cultura de origen es subdesarrollado, ya que el entorno es un factor determinante para el comportamiento organizacional. Es decir, los modelos para la comprensión y

administración de las personas deben adaptarse a la cultura social en particular, tal como ocurrió en este caso que tenemos una forma organizacional que no es homogénea a México, ni a Estados Unidos, sino que responde a las necesidades particulares de una organización México-americana, ubicada en territorio estadounidense, pero que el grupo étnico dominante era el México-americano.

De este trabajo se desprende una demostración esencial: un factor determinante de la diversificación de los comportamientos organizacionales es la cultura nacional de los miembros de la empresa. Es decir, contrario al enfoque clásico de la administración, son aquí las culturas nacionales las que deben ser consideradas como factores, para el desarrollo organizacional.

En el caso de la empresa México-americana, encontramos que en sus formas organizacionales incorpora del modelo latino un liderazgo paternalista, el uso de relaciones interpersonales y lazos fraternales para hacer carrera en la compañía; en cambio del modelo anglosajón incorpora el valor hacia el individualismo, flexibilidad y menos rigidez en la estratificación. Así observamos que la empresa México-americana se nutre de sus dos culturas de origen, pero al mismo tiempo modifica algunos elementos en función de su intensa relación con el entorno económico, político y social.

Al principio de esta investigación doctoral, no consideramos observar el campo organizacional hortícola, pero en el transcurso de ésta advertimos que este tipo de industrias presentan elementos comunes entre sí: utilizan la palabra hablada para todas las negociaciones comerciales, no obstante que involucren millones de dólares; tienen sus unidades de producción, administración y comercialización, localizadas en distintos lugares geográficos, ponen especial énfasis en la calidad y a pesar de tratarse de organizaciones, producto del sector primario en Sinaloa se expanden a Estados Unidos y se ligan al sector servicios, adquiriendo en ese territorio una forma organizacional distinta, ya que incorporan elementos demandados por el entorno estadounidense, tales como el respeto irrestricto a las leyes y cuidado al medio ambiente. Las organizaciones hortícolas tienden a institucionalizar ese comportamiento como una forma de ganar legitimidad y buscan

parecerse a las más exitosas (isomorfismo). También detectamos que estas organizaciones se ubican a lo largo de la zona fronteriza de Nogales por sus cercanías geográfica con su mercado terminal, a cuya concentración le dimos el nombre de tomate *belt* (cinturón del tomate).

En mi opinión, la principal aportación de esta tesis es que busca plantear un modelo ideal de organización México-americana, para que las organizaciones respondan a este nuevo entorno internacional. Este modelo es resultado del análisis efectuado en 93 empresas hortícolas sinaloenses, mediante documentos del Banco de Comercio Exterior de Sinaloa (BANCOMEXT) y de la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa (CAADES); la organización México-americana objeto de este estudio, así como en el análisis de 20 empresas hortofrutícolas, propiedad de sinaloenses, establecidas en la frontera de Arizona entre México y Estados Unidos. Cabe aclarar que esta forma organizacional ideal para el mercado internacional de hortalizas frescas se plantea a partir del estudio empírico, la observación realizada en ese campo organizacional y una abstracción teórica, complementada con una reflexión sobre los retos actuales del mundo global.

Al prototipo de estas organizaciones le hemos denominado Organizaciones globalizantes por estar orientadas al mercado mundial y responder a las necesidades del contexto internacional, que obliga a este tipo de compañías, procedentes de sociedades más inclinadas a lo tradicional, a entrar en una nueva lógica mundial. Este tipo de organización responde más a la lógica del mercado internacional; por lo cual consideramos que debe ofrecer las siguientes características: tener a sus unidades de producción y comercialización, ubicadas en distintos lugares geográficos; contar con comunicación electrónica, ser capaz de innovar en tecnología, así como de operar con identidades múltiples y holográficas que cambian según los requerimientos del entorno internacional, pero que toman sentido gracias a la cultura organizacional que hace uso del mundo simbólico para cohesionar a los actores organizacionales.

También presenta como características el entender a la calidad como un proceso integral, más que como la responsabilidad de un solo departamento. En ese sentido la calidad la visualiza no como un plus, sino como una exigencia del entorno internacional, ligada con el factor de entrega en tiempo del producto, sanidad e inocuidad. Asimismo, esta nueva forma organizacional incluye al desarrollo sustentable, entendido en términos de la importancia del cuidado al medio ambiente. Sin embargo, el surgimiento de este prototipo organizacional aún está en proceso y resulta muy prematuro anclarse en la idea de que es una forma ideal de organización, para responder a los requerimientos del medio ambiente, caracterizado por la inestabilidad y la competencia, en donde la reciprocidad altruista y la ética organizacional parecen no tener cabida, porque lo más importante es la competitividad y eficiencia organizacional. A continuación se detallan los distintos factores que se considera debe incluir esa nueva forma organizacional, denominada como organización globalizante, la cual se desarrollara cada vez con más fuerza en el siglo XXI, cuyo periodo se caracteriza por la separación entre los circuitos de la economía, tecnología y los procesos de identidad cultural. Es una disociación entre la economía y la cultura. El mundo globalizado de la economía y la tecnología han permitido una uniformidad brutal en los seres del planeta que usan pantalones jeans, tomamos Coca-Cola, usamos *softwares* de Microsoft, pero al mismo tiempo un surgimiento de las identidades culturales, previas a la Globalización. Lo local y lo global jamás habían estado tan lejanos y tan cercanos al mismo tiempo.

En este nuevo orden internacional, la economía global es una realidad y la expansión de las firmas más allá de sus fronteras, representa más que un paso geográfico, un involucramiento gigantesco en nuevos entornos sociales, legales, políticos y económicos, sobre todo de índole cultural. Este nuevo escenario añade nuevas y poderosas dimensiones al comportamiento organizacional. El mundo organizacional deja de representar a un solo idioma y a una sola cultura, para ahora abrazar a un gran número; de tal manera que los administradores del siglo XXI se enfrentan a un mundo complejo, en donde mientras la economía tiende a ser más globalizada, la identidad local tiende a afianzarse. La gran interrogante es ¿qué forma organizacional será capaz de funcionar en este nuevo entorno, caracterizado más por el caos que por el orden?

En ese sentido consideramos que esta nueva etapa que nos ha tocado vivir como sociedad, también nos llevará a encarnar una nueva forma organizacional, la cual nos permitimos proponer, considerando los siguientes elementos:

- A. Ubicada en distintos lugares geográficos.- Significa que la organización contará con unidades distintas de producción y comercialización, las cuales estarán localizadas en distintos territorios, considerando las ventajas comparativas de cada región. Por ejemplo, la zona de producción se ubicará en donde estén más cerca los insumos comercialización en las cercanías de sus mercados, a fin de reducir sus costos de transporte y comercialización.

- B. Contar con un diseño organizacional híbrido: Se tendrá en la estructura organizacional una combinación de estructura por localización geográfica, funcionalidad y actividad desempeñada, la cual operará dependiendo de las circunstancias de cada una de las unidades de la organización.

- C. Operar con identidades múltiples.- Serán capaces de responder a una variedad de situaciones y desarrollarse en distintos contextos de acuerdo a las necesidades del momento.

- D. Uso de estrategias simbólicas, para cohesionar a la fuerza de trabajo multicultural; Utilizar mitos, símbolos, ritos y leyendas alrededor de la organización que permitan mantener unida a esa fuerza de trabajo tan heterogénea. Pero manteniendo el respeto hacia la diversidad cultural.

- E. Estructuras organizaciones planas.- Contar con estructuras organizacionales planas, sin niveles intermedios, de tal manera que la toma de decisiones se lleve a cabo en forma ágil y se les dé *empowerment* a los trabajadores en decisiones de la vida cotidiana, pero las decisiones estratégicas sigan teniendo lugar en la

cúspide de la organización, sobre todo las de expansión de mercados y aspectos financieros.

- F. Innovación organizacional .- Esto significa que la organización hará uso de las innovaciones en aspectos tecnológicos, para eficientar los sistemas de producción y comercialización, así como en el nivel funcional de la organización, usando nuevas estrategias empresariales. Es decir, en esta nueva sociedad los recursos naturales dejarán de ser el insumo más importante, para darle esa categoría a la innovación organizacional. La innovación organizacional será generada por el conocimiento, lo cual implica que el ser humano se convierte en el elemento central de creatividad y desarrollo en este tipo de forma organizacional. En este rubro también destaca la utilización de redes de la información, para que las unidades de la organización estén comunicadas.

- G. Calidad integral.- Las organizaciones de la era global entenderán la calidad en términos de un proceso continuo e inacabado. Esto significa que la calidad es responsabilidad de todos los integrantes de la organización, pero además de determinados estándares de calificación, deberá también de cumplir con la sanidad (producto libre de cualquier patología) y de inocuidad (que no exista riesgo de ser contaminado en el proceso de empaque o comercialización).

- H. Gestión ambiental.- Estas nuevas formas organizacionales serán capaces de establecer una simbiosis con el medio ambiente, en términos de que cuidar el medio ambiente se convierte en una exigencia crucial, en la medida que este respeto al hábitat permite a la multinacional la conquista de nuevos mercados, ya que presenta esa cualidad como un plus, que es redimensionado en esta etapa de ataques bioterroristas entre las potencias mundiales.

En resumen, esta nueva forma organizacional del siglo XXI, deberá además recuperar la ética organizacional en el ámbito de los negocios internacional en el sentido de cuidar al medio ambiente, como un elemento fundamental; recuperar la visión del ser

humano como un ser creativo e innovador en la organización (el conocimiento es el principal insumo), porque la sociedad actual exige cambiar ese enfoque hacia las empresas, que llevó al economista norteamericano Paul Krugman a llamar a esta etapa “*La edad de las expectativas disminuidas*”. Existe una gran incertidumbre hacia el futuro en el mundo de las organizaciones; por lo que resulta prematuro anclarnos en esta idea, pero vale la pena reflexionar sobre la importancia de avanzar hacia un redimensionamiento de la empresa como centro de identidad de la sociedad de la era global. Pero, esta identidad no puede seguir representando más un discurso del *managerial men*, sino que debe redefinirse, para dar cabida a los dominios del trabajo y la sociedad. Es decir, las organizaciones del futuro no deben ser antagónicas a la sociedad, como ocurría en la época Tayloriana de tiempos y movimientos, sino que ahora deben involucrarse en las grandes asignaturas pendientes de la sociedad planetaria del Siglo XXI: cuidado al medio ambiente y respeto a la diversidad cultural. Entendamos, que cada cual ve al otro desde la ventana de su propia casa cultural, pero eso no significa que no seamos capaces de ser empáticos y de abandonar posturas etnocéntricas, que han provocado que algunas negociaciones comerciales del ámbito internacional sean coronadas por el fracaso ante el entendimiento del comportamiento organizacional del otro, como producto de la cultura social.

Esta nueva forma, que planteamos responda al fluctuante mercado internacional deberá de incluir además a fuerza de trabajo con habilidades lingüísticas en el manejo de idiomas, empática y con respeto ante la diversidad cultural, porque no se puede seguir actuando desde la visión reduccionista de la economía clásica de minimizar costos y maximizar ganancias, como tampoco es posible entender a la era global como el dominio de las formas organizacionales de occidente (Estados Unidos), sobre las particularidades de América Latina o de las sociedades locales, como hemos ilustrado en el caso de estudio de una empresa México-americana, en donde hemos constatado que mantiene gran cantidad de valores socioculturales de la sociedad mexicana y del sinaloense, en lo particular.

En resumen, el nuevo escenario internacional multilateral ha dado como resultado un crecimiento sin precedentes de las empresas multinacionales, del comercio exterior y de las nuevas tecnologías de la información, que nos han convertido en forma simultánea en

ciudadanos del mundo, pero al mismo tiempo abunda la necesidad de definirnos como sinaloenses, culiacanenses, miembros de etnias o micro grupos. Los actores organizacionales se preguntan con frecuencia, ¿qué ocurre en este violento mundo de organizaciones, porque el ambiente es el que parece definir las realidades?

Este mar de preguntas se inserta en la cresta de las olas, cuando se advierte que en un nivel macro las identidades, otorgadas por los Estado-Nación, se han vuelto porosas, en donde la globalización como constructo social parece hoy más que nunca amalgamarse con la regionalización y establecer una serie de hibridaciones capaces de hacernos reflexionar de que en nuestra sociedad global, con frecuencia los aspectos tradicionales y modernos, están presentes de manera simultánea en las organizaciones. En suma, Actualmente, enfrentamos un mundo más complejo como resultado de la mundialización de la economía, en donde no podemos asumir que las formulas del pasado permitirán resolver la problemática de hoy. Así hemos pasado de un mundo mecánico a un mundo holográfico, en permanente redefinición, lo cual significa que el análisis de la organización deberá de transformarse en el mismo sentido, de tal modo que ya no se les considere a éstas como contextos controlados y predecibles, sino más bien como anarquías organizadas, colectividades y alianzas estratégicas, etc. Esto significa que no es el determinismo, la racionalidad, el orden y la formalidad lo que caracterizan a las organizaciones actuales; quizás podríamos explicar las organizaciones actuales en términos de indeterminismos, contingencias y la informalidad, pero es prematuro anclarse en una sola idea cuando acudimos al surgimiento de nuevas formas organizacionales en el contexto internacional.

Sin duda, en los próximos años las relaciones interculturales entre las organizaciones se intensificarán por un crecimiento del mercado mundial de bienes y productos, así como por la firma de nuevos acuerdos de libre comercio entre las naciones, puesto que el nuevo orden mundial implica avanzar hacia el multilateralismo en todos los ámbitos. En el caso específico de México tendrá que diversificar su comercio internacional de frutas y hortalizas con otras regiones del mundo, a fin de no estar sujeto únicamente a su relación comercial con Estados Unidos, cuya nación enfrenta cada vez un entorno más turbulento, que actualmente toma forma en la entrada en vigor de la Ley de Bioterrorismo

Internacional. Sin duda, las interrelaciones entre México y Estados Unidos se mantendrán a través del tiempo por compartir una cercanía geográfica, pero las organizaciones productoras y comercializadoras de hortalizas al entrar en contacto con nuevos mercados y establecer en esas regiones sus comercializadoras asumirán nuevas formas organizacionales, en donde quizás el híbrido organizacional continúe como la forma organizacional dominante.

BIBLIOGRAFÍA

Agullo Tomás, et al, (2001) *Trabajo, Individuo y Sociedad*, Ed. Pirámide, México, 155-201 pp.

Alduncín Abitia Enrique (1986) , *Los valores de los mexicanos*. Fomento Cultural Banamex, S. A. México, 1986, 7-33 pp.

Alvesson Mats, (1995) *Cultural Perspectives on Organizations*, Londres, 105-137 pp.

Barba Álvarez, Antonio y Solís Pérez Pedro, (1997) *Cultura en las Organizaciones: Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*, México, Vertiente Editorial, 87-140 pp.

Barba Álvarez Antonio (2001) , *Tesis doctoral: Cambio, fragmentación e identidad*, UAMI, México, DF.

Barnet, Richard J. y Cananagh John (1994), *Global Dreams: Imperial Corporations and the New World Order*, TouchStone, New York, 29-49 pp.

Beattie John (1986) , *Otras culturas*, Fondo de la Cultura Económica, México, 355 pp.

Berger, Peter L, Thomas Luckman (1968), *La constuccion sociale de la réalite*, Amorrourte editeurs, Francia, 20-89 pp.

Brannen Yoko, et al, (2000) Cuando los Japoneses Crean algo nuevo, en Brannen: *Multinacionales Japonesas*, Estados Unidos, 7-60 pp.

Brickson, Shelley, (2000), The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings, en: *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, 82-101 pp.

Bryman Alan, (1988) *Doing Research in Organizations*, Estados Unidos, 30- 178 pp.

Bryman, A, (1989) *Research Methods and Organizations Studies*, Win Hyman, Social Research, Londres.

Bhabagrahi Misra, et al. , (1978) *Community Self and Identity*, EEUU, 1978, 315 pp.

Bustamante, Jorge (1988), “Identidad, cultura nacional y frontera” en: Amelia Malagamba, coord., *Encuentros. Los Festivales Internacionales de la Raza*, CREA-SEP, México.

Cabrero Mendoza Enrique, et al (1995), La nueva gestión municipal en México. Análisis de las Experiencias Innovadoras en gobiernos locales, CIDE, México, 26-37 pp.

Camarillo, Albert, (1979), *Chicanos in a changing society: From Mexican pueblos to American Barrios in Santa Barbara and Southern California 1848-1930*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, Estados Unidos.

Carmagnola, F. (1989), *Estetica e Organizzazione, Sviluppo e Organizzazioni*, Milan, noviembre-diciembre de 1989, R. Koper “Modernism, Postmodernism and Organizational análisis: The Contribution of Jacques Derrida”, *Organizational Studies*, Nueva York, 1989, Vol. 10, número 4.

Carrillo Pacheco Marco Antonio (2002), *El mexicano en su mundo, Procesos Sociales*, Querétaro, 10- 40 pp.

Castañeda, Jorge y Robet. A pastor (1989), *Límites en la Amistad: México y Estados Unidos*, Ed. Planeta, México.

Castells, Manuel, (1999) *La era de la información; El poder de la identidad*, Vol. II, Madrid, 15- 495 pp.

Coastworth, John H. (1990), *Los orígenes del atraso*, Alianza Editorial Mexicana, México, 81-83 pp.

Cohen Michael, D. James, G. March y Joan P. Olsen, *A garbage Can Model of Organizational Choice*, en March, James G: *Decisions and Organizations*, Blackwell, 294-334 pp.

Chossudovsky, Michel (2002) *Globalización de la Pobreza y nuevo orden mundial*, Siglo XXI, Argentina, 319-387 pp.

Claude Cellich (2002), *Importancia de las dotes de la comunicación transcultural*, Forum de Comercio Internacional, octubre de 2002, Culiacán, Sinaloa.

Crozier Michel, (1988) *Como Reformar al Estado*, FCE, México, 147 pp.

Clifford Geertz, (1973) *The Interpretation of Cultures*, Estados Unidos, 1973, 470 pp.

_____ *Conceptos Fundamentales sobre la Organización*, Ed. Trillas, México, 1979, 219 pp.

Clegg Stewart (1996) , *Modern Organizations*, EEUU, 1996, 261 pp.

Dávila Anabela, et al, (2001) *Cultura Organizacional en América Latina*, ITESM. México, 3-79 pp.

Díaz de Cossío, Roger, Graciela Orozco y Esther González, (1997), *Los Mexicanos en Estados Unidos*, Sistemas Técnicos de Edición, México, p. 21

Díaz Guerrero Rogelio, et al, (1994) *El Mundo Subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos*, Ed. Trillas, México, 7- 322 pp.

Díaz Guerrero, Rogelio (2002) , *Psicología del mexicano: Descubrimiento de la etnopsicología*, Ed. Trillas, México, 30- 197 pp.

Douglas Taylor, Lawrence, *El nuevo norteamericano: Integración continental, cultura e identidad nacional*. UNAM, México, D. F., 2001.

Donaldson Lex, (1995) *American Anti-Management Theories of Organization*, Estados Unidos, 263 pp.

Edwards, Jeffrey R. y Rothbard Nancy, (2000), Mechanisms linking and Family: Clarifyng the relationship between work and family constructs, en: *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, 178-199 pp.

Elizondo Carlos, Mayer-Serra, (1982) *La Importancia de las Reglas*, FCE, México, 1982, 282 pp.

_____, *Estrategias Organizacionales*, UAM, México, 1993, 107 pp.

Fineman Stephen, (1998) Street Level Bureaucrats and The Social Construction of Enveriomment Control en: *Organization Studies*, Vol. 19, 953-975 pp.

Fukuyama, Francis (1996), *Confianza*, Editorial Atlántida, México.

Florida and Kenney, (1991) Transplanted Organizations: The transfer of japannese industrial organization to the US, en: *American Sociological Review*, Vol. 56, (June: 381-398 pp.)

García, Clara Eugenia, (2001) *Análisis Económico de las Organizaciones*, Alianza Editorial, México, 135 pp.

García de la Torre Consuelo (2001) , Ponencia “*Las diferencias interculturales y su gestión*”, presentada en el V Congreso de Administración en México: Teoría y Praxis, 2001

García Canclini Néstor (1990) , *Culturas Híbridas*, Ed. Grijalbo, México, 282 pp.

Gaxiola Carrasco, Hector E. (2002) *El TLCAN y la comercialización de hortalizas de exportación de Sinaloa*, UAS, Culiacán, 30- 199 pp..

Gibson (1993), *Organizaciones*, Estados Unidos, 585 pp.

Giddens, Anthony (1991) , *Modernity and Self Identity*, Estados Unidos, 256 pp.

Godbey, Geoffrey & Robinson Jhon (2001), *Time for life: the surprising ways the americans use their time*, Estados Unidos, 7- 15 pp.

Guerra Ochoa, Maria Teresa, (2002) *Derecho laboral comparado. México-Estados Unidos*, UAS, Culiacán, Sinaloa, 168 pp.

García, Clara Eugenia, (2001) *Análisis Económico de las Organizaciones*, Alianza Editorial, México, 135 pp.

García de la Torre Consuelo (2001), Una aproximación holística al estudio de la complejidad cultural en la administración en: *Ciencias Administrativas, Teoría y Praxis*, año 3, No. 1, 15-50 pp.

Gowan, Mary (1998), "An examination of gender differences in Mexican-American attitudes toward family and career roles", en: *Sex Roles: A Journal of Research*, June, 1998.

Hall Richard (1996), *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*, Ed. Printece Hall, México, 1996, 360 pp.

Hall, Edward T. (1973), *Más allá de la cultura*, Ed. Gustavo Gil, Barcelona, 7-35 pp.

_____, (1959), *The Silient Language*, Anchor Press, New York, Estados Unidos.

_____, (1983), *The Dance of Life: The other Dimension of Time*, Anchor Books, New York, Estados Unidos.

Harris Philip R. y Robert T. Moran (1991), *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, Texas, 335-554 pp.

Hassard John (1994) , *Towards a New Theory of Organizations*, Londres , 333 pp.

Hellriegel (1998), *Comportamiento Organizacional*, Ed. Thompson Publishing, México, 1998, 360 pp.

Heydebrand, Wolf V. (1989) *New Organizational Forms en Work and Occupations*, Vol. 16, Número 3, 323-357 pp.

Hockie, Lisa (1995), *Managing Cultural Organizations*, Londres, 230 pp.

Hofstede Geert (1984), *Cultural Consecuences. International Differences in Work Related Values*, Ed. Sage, Beverly, Hills, Estados Unidos.

_____ (1991), *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, Londres, McGraw-Hill.

Huntington Samuel, ¿ Choque de las Civilizaciones?, en: *Foreign Affairs*, ITAM, verano, 2001, México, 225-244 pp.

Ibarra Escobar Guillermo (2003), *Espumas Viajeras*, Ed. DIFOCUR, Culiacán, Sinaloa, 30-63 pp.

Inglis, Fred (1993) , *Cultural Studies*, Estados Unidos, , 262 pp.

Inglehart Ronald, Bazañez Miguel, et al (1994) *Convergencia en Norteamérica, Comercio, Política y Cultura*, siglo XXI, PEAC, México 248- 250 pp.

Katz Daniel (1966) , *The Social Psychology of Organizations*, Londres, 498 pp

Keith Davis y John W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Ed. Mc Graw Hill, 10ª. Edición, México, 112-230 pp.

Kluckhohn, F. y Strodtbeck (1960), *Variations in Value Orientations*, Ed. Prow Paterson, New York, Estados Unidos.

Kras, Eva (2000) , *Cultura Gerencial*, Ed. Iberoamericana, México, 91 pp.

Lamas Marta, Massolo Alejandra (1995), *La ventana*, Universidad de Guadalajara, México, D. F. 13-18 pp.

Lawrence E Harrison (1997), *The Pan American Dream*, Basci Books, 1997, Estados Unidos, 4-201 pp.

Levitt, T. (1983) *The Globalizations of Markets*, Harvard Business Review, Junio de 1983.

López Leyva, Santos (2002) , Los Sistemas Regionales de Innovación. Un acercamiento al caso de Sinaloa, Ed. UAS, Culiacán, Sin. 195-229 pp.

March James y Johan Olsen (1998) , *El Redescubrimiento de las Instituciones*, FCE, México, 25- 68 pp.

Márquez Padilla, Paz Consuelo y Vereza Campo Mónica (1991), *Estados Unidos: Sociedad, Cultura y Educación*, Ed. CISEUA, México, D. F, 22-75 pp.

Martín Joana (1992) , *Perspectivas de la Cultura*, Estados Unidos

Mattelart, Armand (1996), *La Comunicación-Mundo: Historia de las ideas y de las estrategias*, Siglo XXI, México, 185-312 pp.

Mead, Richard, (1994), *International Management: Cross Cultural Dimensions*, Ed. Blackwell Publishers, Estados Unidos.

Melucci Alberto, (2001) *Acción Colectiva, Vida Cotidiana y Democracia*, Colegio de México, México, 260 pp.

Mintzberg Henry, (1997) *El Proceso Estratégico*, Prentice Hall, México, 641 pp.

Mark Hutter, (2001), *Changing Family y The Family Experience*, Estados Unidos, 30- 65 pp.

Monroy Rivera Oscar, (1996) *El Mexicano Enano*, Ed. CA, México, 3-50 pp.

Montaño Hirose, Luis (1993), “La Modernidad Organizacional. Una proximidad al Estudio de las Realidades Locales”, en: *Estrategias Organizacionales*, No. 11, UAM-I, México, 11-31 pp.

_____ (2001), “Estrategias Empresariales de modernización frente al proceso de globalización económica”, en: *Gestión y Políticas Publicas*, Vol. XI, No. 1, primer semestre de 2002, CIDE, México, 67-83 pp.

Morín, Edgar, M. Piattelli Palmari, (1974), pour une anthropologie fondamentale, n unité de l’homme, éditions du seuil, Francia.

McEntee Eillen (1998) , *Comunicación Intercultural, Bases para la Comunicación efectiva en el mundo actual*, Ed. McGraw Hill, México, 588 pp.

_____ (1996), *Comunicación oral, para el liderazgo en el mundo moderno*, Ed. Mc Graw Hill, México, 746 pp.

Ortiz-Oses Andrés (1998), *Las Claves Simbólicas de nuestra cultura*, Ed. Anthropos, México, 3-20 pp.

Paz, Octavio (2000), *Laberinto de la soledad*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 2000.

Pino G. Audia, Edwin A. Locke (2000) “The Parados of Success: An Archival and a Laboratory of Strategy Persistence Following Radical Envairoment Change”, en: *The Academy of Management, Journal*, Vol. 43. Número 5, Octubre 2000, 854-868 pp.

Perrow Charles (1990) , *Sociología de las Organizaciones*, McGraw Hill, Madrid, 30- 55 pp.

Perrow Charles (1982), *Análisis de las Organizaciones*, Ed. CECSA, México, 261 pp.

Powell Walter W, Dimaggio Paul J. (1999) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de la Cultura económica, México, D.F., 580 pp.

Pfeffer Jeffrey (1997), *Nuevos Rumbos en la Teoría de las Organizaciones*, Ed. Oxford, México, 346 pp.

Rendón Velarde, David, (1995), *Sinaloa, una visión de futuro*, ITESM, Culiacán, Sin., 331 pp.

Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez Buendía Patricia (2001), *Psicología del mexicano en el trabajo*, Ed. Mc Graw Hill, México, D. F, 18-35 pp.

Samover, L. y Porter R. (1994), *Intercultural Communication: a reader*, Wadsworth, New York, 7- 23 pp.

Silicio A., Alfonso y González M., José Luis y Casares, A. David, (2000), *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, Ed. Mc Graw Hill, México, 130-170 pp.

Simon Herbert, (1982) *El Comportamiento Administrativo*, México, 1982, 240 pp.

Scott Richard, (1992) *Organizations*, 3ª. Edición, EEUU, 409 pp.

Shapiro Harry (1985) , *Hombre, Cultura y Sociedad*, FCE, México, 475 pp.

Sheppard, H. Blair (1998), “The grammars of trust: a model and general implications. (Special topic forum on trust in and between organizations)”, en: *Academy of management review*, July, 1998.

Shwedwer Richard A. (1991) , *Thinking Through Cultures*, England, 1991, 322 pp.

Stuart, Albert, Blake Ashforth, et al, “Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges”, en: *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, 13-17 pp.

Suzuki Tessa Morris,(2000), *Cultura, Etnicidad y Globalización: La experiencia*, Siglo XXI, México, 34- 60 pp.

Touraine, Alan (1997), *¿Podremos vivir juntos?*, Fondo de Cultura Económica, México, 327 pp.

Thurow Lester (1992), *La Guerra del Siglo XXI*, Vergara, 1992, Estados Unidos.

Taller de Metodología de Estudio de Caso, impartido por Barba Antonio, Culiacán, Sinaloa, Junio de 2001.

Taylor y Bodgan (1987), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Ed. Paidós, México, DF, 301 pp.

.

Vanderbilt Mayer 1973) , *Power in Organizations*, Estados Unidos, 1973

Weick E (1976), “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 1-19 pp.

Yin Robert, *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, Londres, 18-53 pp.

Zavala Ivan (2001), *Diferencias Culturales de América del Norte*, México, 2001, 335 pp.

Zabludovsky Gina, *El nuevo Patrimonialismo*, México.

Zinn, Robert, (1997) *La Otra Historia de los Estados Unidos*, Estados Unidos, 218-315 pp.

Documentos Especiales

Directorio de Empresas Exportadoras de Sinaloa de Bancomext (2000), Culiacán, Sinaloa.

Documentos de la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa (CAADES), 1997-2000.

Informe sobre el sector agropecuario, SAGARPA (2000) , México, DF, 23 pp.

Informe de la señora Juana María Carrillo de Vega, en su calidad de Presidenta del Sistema DIF-Estatal, Culiacán, Sinaloa, 1995.

Los mercados de trabajo en América del Norte, Análisis Comparativo, Comisión para la Cooperación Laboral, Dallas, Texas, Estados Unidos, 1999-2000.

Memoria del V Congreso sobre el sector agropecuario sinaloense (1997), marzo de 1997, 5-18 pp.

Memoria del Concurso Círculos de Control de Calidad y Trabajo en Equipo (2003), Culiacán, Sinaloa.

Publicaciones internas de la empresa Agrícola Tarriba (boletines mensuales de enero de 2001 a junio de 2002)

Resumen General del Censo General de Población y Vivienda (1996), Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México.

Resumen General del Censo General de Población y Vivienda (1998), Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México.

Páginas Electrónicas

<http://tomaustin.tripod.cl/intercult/comintuno.htm>, 12 de junio de 2000.

Periódicos electrónicos del IIP | Sociedad y valores estadounidenses – Enero 2001.

http://www.enobiliva.net/articulos/hogar_y_familia19.htm

<http://usinfo.state.gov/journals/itsv/0101/ijss/ijss0101.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos11/influ/influ.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos10/insoc/insoc.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos6/moplu/moplu.shtml>

<http://www.semanario.com.mx/2001/239-02092001/TemaSemana.html>

<http://www.familianorteamericana.com/us/html>

<http://www.familiamexicana.com.mx/soz.in.shtml>

<http://www.dif.com.mx>

www.findarticles.com

www.culturalstudiesarena.com

www.mediastudiesarena.com

www.u.arizona.edu/snezana

www.monografias.com/trabajos/aztecascm/aztecascm.shtml

www.worldofstudy.com/estudiar/aclp-california-state-university-sanbernardino.htm

www.sinaloa.gob.mx

www.inegi.gob.mx

www.dol.gov/ilab/public/programas/nao/status.htm

www.naal.org/english/publications/Summarymain.htm

ANEXOS

1). Legislación fiscal y apoyos a la empresa sinaloense

El Gobierno de México cuenta con una serie de programas de apoyo al establecimiento de nuevas empresas, así como de incentivos de tipo fiscal para aquellas del ramo exportador, los cuales serán revisados en este apartado.

La ley de Fomento a la Inversión para el Desarrollo Económico de Sinaloa fue publicada en el periódico oficial “El Estado de Sinaloa” número 143, segunda sección, con fecha 27 de noviembre de 1996 y viene a abrogar las siguientes disposiciones:

- Ley de Fomento Industrial del Estado de Sinaloa, publicada en el periódico oficial “El Estado de Sinaloa” número 27, segunda sección, con fecha 4 de marzo de 1997;
- Decreto que crea el Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa y los Comités Regionales de promoción Económica, publicado en el periódico oficial “El Estado de Sinaloa” número 44, de fecha 10 de abril de 1996.
- Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial en el estado de Sinaloa publicado en el periódico oficial número 72, de fecha 14 de junio de 1996.

Los objetivos que busca cumplir la ley son:

- Establecer la ventanilla única de gestión empresarial;
- Generar nuevas fuentes de empleo y consolidar las ya existentes;
- Buscar el óptimo aprovechamiento de los recursos y ventajas competitivas de las diferentes regiones y sectores productivos del estado,

- Impulsar programas de capacitación, investigación y desarrollo tecnológico;
- Estimular el comercio exterior del estado impulsando la oferta exportable, el fortalecimiento de cadenas productivas, el desarrollo de proveedores y el ahorro de divisas;
- Fomentar esquemas de asociación e integración que fortalezcan la posición competitiva de la micro, pequeña y mediana empresa:
- Estimular los programas de capacitación, productividad y calidad total de las empresas sinaloenses;
- Proponer bases de coordinación conjunta para las distintas dependencias gubernamentales que integran el gabinete económico.
- Promover la participación del estado en eventos nacionales e internacionales.

Podrán ser sujetos de incentivos las actividades de las personas físicas o morales en la entidad, que cumplan con los siguientes requisitos:

- Realizar una inversión igual o superior a 300,000 UDI'S y/o;
- Generar por lo menos 16 nuevos empleos.

Dicha inversión deberá realizarse en un término máximo de 12 meses a partir de la fecha en que la Comisión apruebe la solicitud.

Aun cuando los incentivos contemplados en la Ley de Fomento a la Inversión se aplican indistintamente a cualquier actividad económica, la Secretaría y el CODESIN considerarán los siguientes criterios:

- **Rentabilidad Social.** Un proyecto se considera rentable cuando la inversión pública que realice el Estado genere una derrama económica mayor a la que pudiera realizarse si los recursos fueran invertidos por el Estado en otras obras.
- **Desarrollo Sustentable.** Es permitir la elevación del nivel de bienestar de la sociedad sin poner en riesgo el futuro de los recursos materiales.
- **Nuevos Empleos.** Se entiende por un nuevo empleo aquel registrado ante el IMSS 120 días antes de la presentación de la solicitud de incentivos.
- **Monto de Inversión.** Es la erogación realizada para nuevas inversiones o expansión de inversiones con objeto de aumentar la capacidad productiva, la mejora de planta y equipo, líneas de producción e instalación de equipos anticontaminantes.

El monto de la inversión debe comprobarse mediante estados financieros y documentos de apoyo, tales como inventarios de activos fijos, avalúos, facturas y contratos.

- **Contenido Local del Producto.** Utilización de un porcentaje de insumos, servicios, partes y componentes de origen estatal.
- **Potencial de exportación.** Porcentaje de la producción estatal susceptible de participar en los mercados internacionales.

A continuación se detallan los apoyos que podrán recibir las empresas de acuerdo a la actividad a la que pertenezcan; en el caso de la empresa que se estudia es una industria de no transformación.

EMPRESAS EN LAS QUE NO SE SOMETE SU PRODUCCIÓN A UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

REDUCCION	1er Año	2do Año	3er Año
Impuesto sobre Nómina	100 %	100 %	50 %
Base del Impuesto S/ Adquisición de Inmuebles	100 %	100 %	50 %
Derechos de Registro Público de la Propiedad y del Comercio	100 %	100 %	50 %
Impuesto S /Adquisición de Vehículos de Motor Usados	100 %	100 %	50 %
Licencias de Construcción y Derechos de Conexión de Agua Potable	100 %	100 %	50 %

APOYOS A EMPRESAS QUE SE INSTALEN EN PARQUES INDUSTRIALES

REDUCCION	1er – 3er Año	4to Año	5to Año	6to Año	7mo Año
Impuesto sobre Nómina	100 %	100 %	100 %	80%	80 %
Base del Impuesto S/ Adquisición de Inmuebles	100 %	80 %	80 %	80 %	80 %
Derechos de Registro Público de la Propiedad y del Comercio	100 %	80 %	80 %	80 %	80 %
Impuesto S /Adquisición de Vehículos de Motor Usados	100 %	80 %	80 %	80 %	80 %
Licencias de Construcción y Derechos de Conexión de Agua Potable	100 %	80 %	80 %	80 %	80 %
	100 %	80 %	80 %	80 %	80 %

NOTA: Se podrá otorgar estímulos adicionales en los casos de empresas que generen más de 100 empleos permanentes o realicen una inversión superior al equivalente a cuatro millones de UDI'S

Se podrán otorgar además, los siguientes estímulos en materia de infraestructura:

1. Nivelación de predios;
2. Construcción de caminos de acceso;

3. Construcción de carriles de aceleración / desaceleración;
4. Pavimentación de caminos de acceso;
5. Construcción de obras de electrificación;
6. Construcción de tomas de agua;
7. Construcción de pozos artesianos;
8. Construcción de colectores de aguas residuales;
9. Construcción de espuelas de ferrocarril.

Los programas de apoyo que contempla la ley son:

Al comercio exterior. Dentro de los apoyos a la actividad exportadora, podrán considerarse los siguientes:

- Apoyo con fondos de hasta un 75% para estudios sectoriales producto – región-mercado en aquella rama productiva considerada como estratégica.
- Apoyo financiero de hasta un 50% para el montaje de espacios de exhibición en ferias y eventos internacionales.
- Pago de hasta un 50% de técnicos nacionales o extranjeros, en contratos de investigación realizados entre empresas y universidades.
- Apoyo hasta de un 50% en el costo de impresión de catálogos y materiales de promoción a nivel sectorial.

Para el desarrollo de proveedores. Son acciones de capacitación, apoyo tecnológico y financiero que realicen empresas establecidas en la entidad, que tengan como propósito sustituir insumos adquiridos fuera de la entidad o del país con productos y servicios producidos en Sinaloa.

Las empresas que cuenten con programas anuales aprobados por la Secretaría y el CODESIN, podrán hacer deducibles contra pago del Impuesto sobre Nómina, los gastos relacionados con los siguientes conceptos:

- Gastos de transportación realizados para promover la atracción de proveedores hacia Sinaloa;
- Estudios de factibilidad y relocalización para atraer proveedores.
- Capacitación tecnológica y transferencia de tecnología.

Parques industriales. Las empresas operadoras de parques industriales que realicen esfuerzos de promoción de inversiones en México y en el extranjero, contarán con apoyo de CODESIN de hasta un 50% del costo del montaje de espacios de exhibición en ferias y eventos nacionales y extranjeros, así como de los gastos de transportación de su principal ejecutivo, previa solicitud.

Al desarrollo de los recursos humanos. Gozarán de estímulos las empresas que brinden cursos de capacitación, programas de calidad total, modernización de esquemas administrativos,. Seminarios de seguridad e higiene laboral a sus trabajadores de todos los niveles. Las empresas podrán hacer deducible contra el pago del Impuesto sobre Nómina, los siguientes casos:

Material didáctico utilizado en el programa;

Costo de capacitación;

Costo de transportación de instructores; y

Gastos de operación en programas de capacitación.

Los requisitos que se deben cumplir para tener derecho a los estímulos son:

- Que los sujetos a estos programas sean residentes en el Estado;
- Otorgar a los participantes una constancia de la capacitación por parte del instructor o institución.
- Presentar recibo de honorarios o factura de pago de servicios del instructor, dirigida al Gobierno del Estado.

Simplificación administrativa. Opera a través de la ventanilla única, con las siguientes atribuciones:

- Gestiona trámites para la obtención de licencias y permisos relacionados con el establecimiento y operación de actividades empresariales;
- Procura que se facilite la regulación jurídico-administrativo de empresas;
- Recibe propuestas y sugerencias del público orientadas a hacer más eficientes los trámites;
- Busca celebrar convenios con las dependencias federales, estatales y municipales.

PROGRAMA FINANCIERO Y PROMOCIONAL DE BANCOMEXT

En tanto, el programa del Banco Nacional de Comercio Exterior, delegación Sinaloa, ofrece los siguientes esquemas de apoyo:

Productos no financieros:

Información y asesoría.

Capacitación.

Ferias y eventos internacionales.

Asistencia técnica.

Programa México Exporta.

Información y asesoría.

Acervo bibliohemerográfico especializado.

Bases de datos.

Publicaciones BANCOMEXT.

Sistema Mexicano de Promoción Externa (SIMPEX).

Servicio Pregunta Respuesta (SPR)

Directorio de exportadores (DIEX)

Capacitación

Técnicas de negociación internacional.

Sistemas aduaneros de Estados Unidos y Canadá.

Requisitos y apoyos administrativos para exportar.

Regulaciones de la FDA que afectan productos mexicanos.

Formación del precio de exportación.

Plan de negocios en comercio exterior.

Cumplimiento de normas internacionales de calidad.

Mercadotecnia internacional.

Formas de pago internacional.

Formación de instructores en comercio internacional.

Ferias y eventos internacionales.

Ferias internacionales:

PMA/EUA

FMI/EUA

World Food/Rusia

ANUGA/Alemania

Foodeex/Japón

SIAL/Francia

Asistencia técnica. El programa de Asistencia Técnica se encuentra dirigido a la pequeña y mediana empresa exportadora. Se destinan recursos técnicos y recursos económicos a fondo perdido (50%). Entre sus objetivos están mejorar los procesos de producción y comercialización e incrementar la calidad y competitividad.

Programas de asistencia internacional:

CBI de Holanda.

Jetro de Japón.

ECTI de Francia.

GTZ de Alemania.

Kotra de Corea.

FIRA de Barcelona.

Programas de asistencia nacional:

Centro de Ciencias de Sinaloa.

Centro Promotor de Diseño México.

CIAD

CIBNOR

CONACYT

Otros.

Programa México Exporta

Aumentar las exportaciones: consolidar, presentar y diversificar.

Enfoque sectorial/regional y de mercado.

Formación de un plan de negocios.

Incrementar la competitividad y el posicionamiento internacional de los productos mexicanos.

Exportar las posibilidades de industrialización del producto para exportación.

Proporcionar apoyo integral de BANCOMEXT.

Operaciones de primer piso

Objetivo: atender en forma directa e integral las necesidades de las pequeñas y medianas empresas que cuenten con potencial exportador.

Estrategia.

Atención a empresas en sectores prioritarios

Énfasis en empresas no atendidas por los intermediarios financieros

Mayor impulso a operaciones no tradicionales

Apoyo a operaciones estructuradas.

Sectores elegibles

Agricultura (hortalizas, granos y frutas), acuacultura y pesca, manufacturas, servicios, minería, turismo.

Productos y servicios financieros

Financiamiento a corto plazo:

Preexportación (capital de trabajo y acopio de productores de exportación).

- Ventas de exportación.
- Importación de productos básicos.

Financiamiento a largo plazo:

- Proyectos de inversión.
- Unidades de equipo importadas.
- Ventas de exportación

Estructura exportadora

Experiencias: experiencia exportadora con más de 6 meses o que cuenten con pedidos o contratos en firme.

GIN: Mínimo del 30 % , en relación a su costo directo de fabricación.

Sesión de derechos de cobro: las operaciones de corto plazo deben armarse con base en sesión de derechos de cobro a favor de BANCOMEXT.

Estructura financiera

Apalancamiento / endeudamiento.

Apalancamiento es igual a pasivo total / capital contable.

Proporción máxima de 1 a 1.

Endeudamiento es igual a pasivo total / activo total hasta 50%

Estado de disolución técnica: que las pérdidas acumuladas al último ejercicio NO sean mayores a las dos terceras partes del capital social.

Garantías requeridas.

Operaciones de corto plazo: 1.5 a 1.

Operaciones de largo plazo: 2 a 1.

Elementos para la calificación de riesgo

Aseguramiento de pago

Garantías ofrecidas

Mercado

Técnico

Financiero

Administrativo

Calificación crediticia.

Tasa de interes

Corto plazo:

Hasta 180 días: Libor + 0.500 p.p. + costo de riesgo.

Hasta 360 días: + 0.750

Hasta largo plazo:

Hasta 2 años: Libor + 1.500 p.p. + costo de riesgo.

Hasta 3 años: 1.650

Hasta 4 años: 1.850

Hasta 5 años: 2.000

Hasta 6 años. 2.125

Hasta 10 años: 2.500

2). Protección legal del Gobierno de Estados Unidos hacia la comercialización de hortalizas.

Cualquier exportador-vendedor de mercancías perecederas tiene que pasar las siguientes etapas de protección:

1. Investigación del corredor
2. El contrato
3. La protección PACA
4. El proceso de litigio

1. Investigación del corredor

Esta etapa consiste en no vender hasta investigar la solvencia económica del comprador. La investigación se puede hacer mediante PACA, sucursal de USDA (United States Department of Agriculture), en dos sentidos:

- a). Para indagar si el comprador tiene licencia o para ver si hay quejas pendientes contra el comprador. Dentro de la investigación se piden referencias bancarias del comprador, así como con el resto de los comercializadores de hortalizas. También se debe verificar que tenga una dirección fiscal (no un buzón postal). Se recomienda investigar a los gerentes y visitar el almacén del comprador.
- b). Para verificar el crédito se puede consultar el blue Book y Red Book, las cuales precisan el grado de integridad y confiabilidad de los compradores.

2. El contrato

La realización del contrato, según etapas de la protección, se puede efectuar a corto y largo plazo. La confirmación a corto plazo del pedido debe contener los siguientes datos:

- ✓ Indicar quien es el comprador y quien el vendedor
- ✓ El productor, la cantidad y precio establecido
- ✓ La entrega y el plazo
- ✓ La firma

✓ Disposiciones generales

A su vez, la confirmación a largo plazo, debe contener los siguientes aspectos claves:

- ✓ Productos de venta
- ✓ Talla y cantidades
- ✓ Derechos de usos de marcas
- ✓ Territorios de venta y exclusividad
- ✓ Pagos-comisiones
- ✓ Causas de ruptura de contrato
- ✓ Ley aplicable (se recomienda que no sea la mexicana, ya que la norteamericana protege mas al vendedor)
- ✓ Transporte y cambio del riesgo de la perdida
- ✓ El foro de demandas (el arbitraje no le sirve al vendedor, puesto que es muy tardado)
- ✓ La manera y las personas a quienes se dirigen las notificaciones, bajo el contrato
- ✓ Cláusulas, donde se determinen quien será el responsable de los honorarios del abogado.
- ✓ Cobro de intereses por facturas vencidas

La Ley de Estados Unidos prevé los términos de pago, en caso de que no se cuente con un contrato estricto. En el contrato, si el plazo es de mas de 30 días naturales, los derechos de PACA no tienen vigencia.

3. La protección PACA

La protección PACA es una ley estadounidense que se aplica a casi todas las ventas de frutas y hortalizas frescas o congeladas. Si el producto es mandado a la empresa que esta en Estados Unidos, es casi seguro que la transformación califica para la protección de PACA. PACA es un cuerpo de la Ley Federal Uniforme que tiene protecciones para vendedores de

frutas y hortalizas que venden sus productos en Estados Unidos. Sin embargo, es importante aclarar que PACA no es un fondo del gobierno de E.U. para la protección de vendedores, ni una póliza de seguros para proteger a productores. PACA es aplicable a ventas de todo tipo de frutas o verduras frescas o congeladas, pero no a ventas de frutas o verduras deshidratadas, plantas ornamentales, carnes, flores, etc.

Las protecciones de PACA son las siguientes:

“Establece la aceptación automática de mercancías y el plazo dentro del que un comprador / corredor puede rechazar un producto entregado.

Establecer el plazo de pago (o le permite al vendedor modificar su plazo de pago).

Derechos adicionales disponibles:

Si se presentan los derechos de fideicomisos, hay una posibilidad de un embargo contra el deudor que no paga.

Si se preservan los derechos de fideicomisos, hay un derecho de cobranza contra los accionistas y gerentes de un comprador.

En algunos casos, los tribunales han ordenado a acreedores no protegidos por PACA devolver los fondos que han recibido para el beneficio de los acreedores de fideicomiso de PACA.

Si el acreedor aprovecha las protecciones de PACA, tiene una prioridad frente al sindico en caso de que el deudor se declare en quiebra.

Para recibir estas protecciones adicionales de PACA, el vendedor debe preparar y enviarle a su comprador / corredor una notificación de derechos de reservación de PACA (Trust notice). Esta notificación debe contener:

Los nombres del vendedor y el comprador.

La fecha de la transacción.

Los productos vendidos.

Los términos del contrato.

El numero de la factura.

El importe de la misma.

La fecha limite en que el pago se debería de haber realizado.

La suma total del adeudo.

Y, por ultimo si es que se aplica la fecha en el que el vendedor recibió aviso de que el pago del comprador fue rechazado.

El envío de notificación PACA es una parte automática de la industria de ventas de frutas y hortalizas en Estados Unidos. Es casi seguro que el corredor / comprador incluye una reservación de derechos de PACA como parte de su factura a su cliente. Al menos que el contrato escrito tenga un plazo de pago, PACA establece los pagos. Si hay un contrato con un corredor que recibe una comisión el plazo mas corto es de 5 días después de que él reciba su pago o 20 días naturales después de la entrega al corredor. A menos que el corredor escrito tenga especificado un plazo de pago, el plazo de pago para ventas ordinarias es de 10 días naturales después de la recepción de los bienes. El comprador deberá de recibir la notificación dentro de los 30 días posteriores al vencimiento de la fecha de pago. Si la notificación llega un DIA después, los derechos de PACA no tiene vigencia. En cuanto a ventas ordinarias la notificación debe llegar al comprador no más de cuarenta días naturales después de la entrega, y en lo que se refiere a ventas, la notificación debe llegar al corredor antes de los 50 días naturales después de la entrega o treinta y cinco días naturales después de que el corredor reciba su pago. Si el comprador / corredor pago su cuenta a tiempo, pero el cheque es rechazado, el vendedor tiene treinta días naturales después de recibir la notificación del rechazo para emitir y entregar una notificación al corredor comprador.

Todas las ventas de dichas frutas, como es en este caso el mango, se hace mediante cuenta abierta. Dentro de las protecciones especiales de PACA un vendedor decide en los días inmediatamente después de la venta si va a hacer el primer acreedor pagado o si el acreedor a ser pagado al ultimo o si no se le va a pagar.

Las trampas en las que un vendedor mexicano puede caer son:

- ✓ Un corredor quiere que el vendedor le dé por escrito un plazo de pago de facturas mayor de 30 días naturales después de la entrega del producto, ya que se pierden los derechos especiales.
- ✓ Un corredor que quiere renunciar a sus derechos de PACA (se pierden los derechos especiales)
- ✓ Un corredor que quiere conciliar y pagar el saldo al final de la temporada, ya que también se pierden los derechos especiales.

4. - Litigio

A continuación se presenta un ejemplo de proceso de litigio, la cuarta etapa de protección:

1. Se envía la notificación PACA.
2. Se hacen las llamadas de cobranza al cliente
3. Se mantienen los archivos de llamadas, copias de facturas, copia de los contratos, incluyendo documentos de transporte, notificación de la llegada de mercancías, faxes y otras comunicaciones, sobre las mercancías vendidas, recibos de servicios de entrega (para mostrar que el cliente ha recibido la notificación PACA.
4. Se llama al abogado y se le proporciona la información siguiente:
 - ✓ El nombre de la empresa deudora
 - ✓ La suma de la deuda
 - ✓ La dirección del deudor
 - ✓ Los nombres de todos los empleados que participaron como negociantes
5. El abogado posiblemente tendrá otras preguntas y pedirá los archivos mencionados.

6. El abogado prepara la demanda y una declaración jurídica. Se envía la declaración, para que la revise el vendedor. Si hay corrección necesaria, se le comunica al abogado.
7. Ya revisados, los documentos originales se envían a los clientes, la declaración jurada se lleva a cabo a la sección consular de la embajada de los Estados Unidos más cercana. Aquí se deberá de presentar el pasaporte o los documentos que avalen la nacionalidad del declarante. El documento se entrega en la ventanilla apropiada y se prosigue a la firma de los documentos.
8. Al tener completa la declaración jurada, se manda al abogado por un servicio de entrega rápida.
9. El abogado ordena los documentos y arregla la demanda frente al tribunal. Al pedirselo, el juez le da una orden que embarga la suma que se debe hasta que el comprador pueda acudir a una audiencia especial ante el tribunal. Es posible que el juez requiera una fianza antes de firmar la orden (puede ser de 500 a 5 mil dólares, dependiendo el monto de la deuda)
10. El juez emite la orden, para que el demandado se presente ante el juez y el deudor demandado responda. La orden surte efecto desde el momento que es recibida por el demandado.
11. Normalmente, pasa un plazo de 8 a 15 días antes de que suceda la audiencia especial. Con frecuencia, en ese tiempo se negocia un arreglo.
12. En caso de que no se logre un arreglo, entonces se tiene una audiencia especial. Los testigos / empleados de los hechos de la demanda necesitan viajar al tribunal, en donde fue entablada la demanda y se reúnen con el abogado antes de la audiencia. Durante esta audiencia, el juez determinara si se va a emitir una orden o no, y si la emite, esta orden detiene la suma embargada hasta el juicio.
13. El resto del litigio depende de la decisión del juez.

3). Derechos Laborales y Condiciones del trabajador en México y Estados Unidos

En este apartado se revisarán las diferentes legislaciones de ambos países en materia laboral y se reflexionará sobre las diferencias y similitudes del mercado de trabajo en esos países.

Tienen en común la aceptación de los Acuerdos de Cooperación Laboral de América del Norte, anexados al Tratado de Libre Comercio, y el reconocimiento de algunos derechos para sus trabajadores, como es el reconocimiento del salario mínimo, tiempo extra, trato igual en el trabajo sin distinción de sexo, raza o condición social, el derecho de sindicalización y negociación colectiva y algunas prestaciones para los trabajadores. Sin embargo, son diferentes en el enfoque y contenido de los derechos laborales. Por ejemplo, en Estados Unidos, la mayor parte de los centros de trabajo se conforman como mediana y gran empresa; el 47 por ciento de éstas tiene cuando menos 500 empleados; en México la microempresa constituye la principal fuente de empleo al ocupar más del 50 por ciento de la fuerza de trabajo.

En Estados Unidos la fuerza de trabajo la constituyen más de 132 millones de personas, generalmente adultas; la edad promedio de su población es de 34 años; en México la fuerza comprende 35 millones de personas en el sector formal de la economía y tiene una alta participación de jóvenes; el 30 por ciento de estos trabajadores son menores a los 24 años de edad, quienes se ocupan de una proporción importante en la manufactura, agricultura, comercio y servicios personales (INEGI, 1995; Buró de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos).

Comprándolo con Estados Unidos, México tiene un sector informal de la economía muy extenso, con menor participación de mujeres, un promedio menor de ingresos y una alta reducción del valor de los salarios, una fuerza laboral de bajo nivel de escolaridad y preparación técnica, un porcentaje reducido de empleados directivos y profesionales, así como una dispersión de los trabajadores, porque laboran la mayoría en centros de trabajo de menos de 15 empleados.

Por su parte, Estados Unidos, tiene una fuerza laboral con muy bajos niveles de organización sindical, con pocas prestaciones y derechos laborales por la protección que la ley le otorga al empleador; sin estabilidad en el trabajo, pero con un salario mejor remunerado en comparación con México. Por ejemplo, el salario mínimo en México por jornada de 8 horas es de 45 pesos, en tanto en Estados Unidos es de 5.15 dólares la hora.

a). La orientación del derecho del trabajo en Estados Unidos

En Estados Unidos los derechos laborales fueron suscritos sustentados en la protección de los intereses del comercio; están reglamentados con fundamento en la cláusula de Comercio, en su artículo 6 de la Constitución Federal, que permita al Congreso expedir leyes, para reglamentar el comercio en diversos estados.

El Acta Laboral de Estándares Justos, aprobada en 1938 por el Congreso, establece las prestaciones de salario mínimo, jornada y tiempo extra, señalando expresamente que los derechos laborales declarados en el acta se otorgan a través del ejercicio del poder del Congreso, para regular el comercio entre varios estados y con naciones foráneas.

El Acta Nacional de Relaciones Laborales, aprobada en 1935 por el Congreso y confirmada por la Corte en 1937 como Constitución, bajo el poder del Congreso establece:

“La experiencia ha probado que la protección por ley del derecho de los empleados a organizarse y contratar colectivamente salvaguardas al comercio de daños, deterioro o interrupción y promueve el flujo de comercio por remoción de ciertas fuentes reconocidas de contiendas y desordenes industriales” (National Labor Relation, sección 1)

Con la aprobación del Acta de Relaciones Laborales en Estados Unidos se pretendía eliminar ciertas restricciones laborales. Así, se garantizaba el derecho de los empleados del sector privado (con excepción de los agrícolas o domésticos) a organizarse, constituir libremente sindicatos, designar a sus representantes, realizar negociaciones colectivas o abstenerse de participar en negociaciones laborales. Con esos mismos criterios la legislación estadounidense permite al empleador la terminación unilateral de la relación de

trabajo, sin derecho a indemnización por el trabajador; en razón del interés comercial e industrial; los empleadores pueden despedir a sus trabajadores sin causa justificada, sin que exista la obligación de dar aviso previo, ni de pagar indemnización por despido (Guerra Ochoa; 2003).

Ninguna de las normas de la legislación laboral en Estados Unidos contempla sanciones o pago de indemnizaciones por término de la relación de trabajo; salvo cuando se trata de un acto de discriminación por raza, sexo, religión, color o nacionalidad y viole los derechos templados en el Acta de Derechos Civiles, aprobada por el Congreso en 1964.

En la legislación laboral estadounidense, sólo en el caso del salario mínimo, pago de tiempo extra, discriminación en el empleo y organización sindical puede decirse que se restringen los derechos del empleador, aunque para todos estos derechos existen salvedades en su cumplimiento, excepciones y limitaciones jurídicas para su ejercicio.

En suma, bajo el principio de no afectar al comercio y mantener las fuentes de empleo, el derecho del trabajador estadounidense pondera y protege el interés del empleador.

b). La situación en México

En las leyes laborales mexicanas prevalece el criterio de que los derechos del trabajador son de interés social; es decir, para proteger los intereses colectivos de los trabajadores y sus organizaciones, por encima de los derechos individuales del patrón.

Cuando se debatió el artículo 123 Constitucional en febrero de 1917 se señaló la necesidad de proteger a los trabajadores frente a los intereses del empleador; de garantizar el límite a la jornada máxima, al salario mínimo, sindicalización, derecho a huelga, descansos, estabilidad y prestaciones laborales, sin que se consideren las razones comerciales.

En la revisión del artículo 123 sobresale una amplia relación de derechos para el trabajador en todos los ordenes: en vivienda, seguridad social, salario justo y suficiente, utilidades, tiempo extra, capacitación, descansos, seguridad e higiene, organización sindical, huelgas

entre otros, que constituyen todos, obligaciones para el empleador sin detallar cuales son sus derechos.

La Ley Federal del Trabajo, aprobada en agosto de 1931 y reformado en mayo de 1970 y 1980, mantiene el carácter protector para el trabajador . El artículo 2 señala:

“Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones”.

De acuerdo a la Dra. María Teresa Guerra Ochoa, especialista en derecho laboral, el equilibrio se entiende como la necesidad de proteger al trabajador para colocarlo en situación de mayor equidad frente al empleador; por ello la ley es mucho más extensa en derechos del empleado y obligaciones para el empleador y sólo se refiere escasamente a los derechos del patrón. Esto explica que en caso de duda prevalece la idea de que el derecho del trabajador es preferente; es decir, ante todo está o debería de estar, de acuerdo con la ley, la protección al empleado mexicano.

La legislación mexicana establece la idea de que el derecho laboral no es para regular la relación de dos sujetos en condición de igualdad, sino para protegerse uno frente al otro. Sin embargo, en ocasiones las autoridades del trabajo se encargan de favorecer al empleador, por ejemplo las disposiciones del artículo 123 constitucional y la propia disposición de la Ley Federal del Trabajo, en lo que respecta a salarios justos y remuneraciones, prohibición de trabajo de menores, capacitación laboral, libertad sindical, derecho de huelga, entre otros, no ha tenido una aplicación integral.

Desde hace por lo menos tres décadas las prestaciones laborales mínimas que establece la ley han sido reducidas en la práctica por el deterioro del ingreso y porque los salarios no corresponden a la disposición constitucional de que deberán ser: “suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer la educación obligatoria de los hijos”.

c). La Jurisdicción en Estados Unidos

La legislación laboral en Estados Unidos en su mayor parte está bajo el poder del Congreso Federal. Las leyes federales más importantes en materia de trabajo y seguridad social fueron expedidas por el Congreso Federal entre 1935 y 1970 y sólo en algunos aspectos relevantes están bajo el poder de los estados.

En Estados Unidos los poderes de los estados pueden operar y reglamentar aspectos laborales, como indemnizaciones por riesgo o enfermedad de trabajo, compensaciones por seguro de desempleo, programas de seguridad e higiene en el trabajo, entre otros. Pueden sustituir o ampliar lo legislado en el ámbito federal y otorgar derechos que están restringidos, como el derecho a organización sindical y negociación colectiva para los trabajadores agrícolas que han sido reconocidos por la legislación estatal de California y Maine, y la protección para el trabajador por despido que no existe en el ámbito federal, pero que se reconoce en el Estado de Montana.

d). Jurisdicción en México

La legislación laboral de carácter federal es la que regula casi todas las relaciones de trabajo de los sectores privados y públicos en el ámbito federal. La legislación estatal se encuentra muy reducida; se aplica únicamente a quienes laboran en los poderes locales o en los Ayuntamientos y es relativamente reciente.

e). Derechos Individuales y condiciones de trabajo en Estados Unidos

La Ley Laboral de Estándares Justos y la Ley de Derechos Civiles de Estados Unidos, en su capítulo VII, son los que norman los derechos individuales del trabajo. En general, los derechos que reconocen estos ordenamientos son limitados; comprenden el derecho al salario mínimo, jornada máxima, pago de tiempo extra, así como el derecho a no ser discriminado por razón de sexo, color, religión, raza o nacionalidad (Sección 7 de la Fair Labor Standard Act) y no consideran lo referente a riesgos de trabajo, seguridad e higiene y pensiones por edad, las cuales se rigen por otros ordenamientos federales.

La Ley de Estándares Justos se aplica a todos los trabajadores del sector privado, con excepción de los trabajadores agrícolas y domésticos; ésta señala como jornada máxima la de 40 horas a la semana.

En caso de que un trabajador labore más horas, tiene derecho a recibir un pago por tiempo extra que no debe ser menor a 1.5 veces el salario mínimo.

Los trabajadores de tiempo parcial generalmente no reciben las mismas prestaciones que los trabajadores de tiempo completo; la mayoría de las prestaciones descritas como descansos y permisos se otorgan en función de la permanencia.

f). Derechos Individuales y Condiciones de Trabajo en México

En México la Ley Federal del Trabajo comprende los derechos mínimos, que deben ser otorgados al trabajador, según esta ley:

- ✓ La Jornada máxima de trabajo es de ocho horas y el empleador está obligado a pagar el doble las horas extras y al triple si éstas exceden de nueve horas a la semana.
- ✓ Debe proporcionarse al trabajador un día de descanso semanal con pago de salario íntegro; si labora el domingo deberá de cubrirse el 25 por ciento extra por prima dominical.
- ✓ Son días de descanso obligatorio el 1 de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1 de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre y 25 de diciembre; en caso de laborar estos días se tiene derecho a recibir el salario triple.
- ✓ Se deben otorgar vacaciones pagadas al trabajador, cuando menos seis días en el primer año e incrementarlas dos días cada año o cada cinco, según la antigüedad, y éste tiene derecho a recibir 25 por ciento por prima vacacional.
- ✓ Durante la primer quincena de diciembre deberán de pagársele al trabajador 15 días de salario como aguinaldo, los cuales no deberán ser gravados.

- ✓ El trabajador tiene derecho a ser contratado por tiempo indeterminado, salvo cuando por la naturaleza del trabajo éste sea temporal o cuando esté supliendo a otro trabajador.
- ✓ En caso de despido injustificado tiene derecho a que se le reinstale o se le paguen tres meses de salario, y de ser necesario un juicio deberán de cubrirse salarios durante el tiempo que dure éste.
- ✓ Tiene derecho a recibir un porcentaje por concepto de las utilidades que actualmente obtenga la empresa.
- ✓ A que el patrón otorgue el 5 por ciento de su salario, para obtener un crédito de vivienda.
- ✓ A que se le proporcione capacitación y adiestramiento.
- ✓ A que se le paguen 12 días de salario por año trabajado, al concluir la relación laboral por despido o causa justificada.
- ✓ En América del Norte, México es el país que más prestaciones y derechos laborales incluye en su legislación; sin embargo, es también el que tiene las condiciones de trabajo más desventajosas para los trabajadores y donde más se han deteriorado las prestaciones y el salario, por ejemplo en un lapso de 10 años los salarios mínimos perdieron más del 50 por ciento de su valor real, mientras que el índice de precios al consumidor registro un incremento anual de más del 30 %, el más alto de América del Norte (Guerra Ochoa, 2003).