

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA UNIDAD  
IZTAPALAPA**

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Subjetividad y Cultura en la Toma de Decisiones Empresariales,  
tres estudios de caso en Aguascalientes**

**Tesis en Opción al Grado de *Doctora en Estudios Sociales*, Línea de  
Estudios Laborales**

**que presenta**

***Marcela Hernández Romo***



**Director de la tesis: Dr. Enrique de la Garza Toledo**

**México, D.F., Julio del 2001**

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo empezar dando las gracias a mi Director de tesis, Dr. Enrique de la Garza, que con su enorme originalidad y el extraordinario apoyo hacia mí, tanto en el plano personal como en el intelectual, permitieron dar vida a esta investigación. De hecho le dedicó este trabajo. Su supervisión detallada, las largas horas de discusión, permitieron la exploración de las ideas aquí presentadas. El impacto de su enseñanza es perdurable en mi pensamiento tanto por la forma en que debo de abordar a las ciencias sociales como para mi vida personal.

Deseo también agradecer a la Universidad Autónoma de Aguascalientes su apoyo indispensable para la realización de mi Doctorado, en particular por su soporte económico y moral al Dr. Antonio Avila Storer Rector de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

El trabajo no hubiera sido posible sin la participación y consentimiento de los empresarios quienes con enorme paciencia y cediendo parte de su tiempo estuvieron dispuestos a ser entrevistados y a dejar que nos asomáramos a su mundo laboral y personal.

Quiero dar mi agradecimiento también a mi familia por el apoyo brindado, especialmente a mi Padre quién con largas conversaciones me informó de la vida cotidiana de Aguascalientes de principios del siglo pasado.

También quiero reconocer al Doctorado en Estudios Sociales, a los profesores y a mis compañeros del Postgrado por sus aportaciones en las presentaciones de avances a través de los seminarios de investigación.

Quiero mostrar también mi consideración a María Hernández y Rita Vadez por su paciente labor de captura y procesamiento de información.

Finalmente agradezco al Programa de Mejoramiento de la Educación Profesional (PROMEPE) por brindarme el apoyo económico para mi estancia en el Doctorado, al otorgarme la beca docente dentro del Programa mejoramiento de la Calidad Académica a profesores investigadores para obtener el grado de Doctora.

17-73/162 JAA

## Indice

<b>Prólogo</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: Planteamiento del problema y enfoque analítico</b>	
1. Definición del problema	5
2. Discusión teórica y metodológica	
A. La acción social	8
B. Cultura y subjetividad	19
C. Teoría cognitiva	29
3. El empresario y su relación con la organización	36
A. Organización y toma de decisiones	38
B. El empresario y el poder	45
C. La cultura corporativa y las ideologías	48
4.- Los estudios empresariales. Estado de la cuestión	51
<b>CAPÍTULO II: Estrategia metodológica</b>	
1. Supuestos teóricos-metodológicos	56
A. Configuración subjetiva. Una alternativa teórica- Metodológica	57
B. Análisis conversacional y la construcción social de la realidad	59
C. Análisis argumentativo (la retórica)	60
D. La historia oral, historia de vida.	61
2. Categorías metodológicas de análisis del discurso	61
3. Dimensiones	63
A. Dimensiones de factores estructurales	63
B. Dimensiones contextuales de la empresa	63
C. Dimensiones del cambio organizacional y gestión de la Mano de obra	63
D. Conceptos y dimensiones argumentativas de la Subjetividad	64
E. Dimensiones organizacionales en la toma de decisiones	67
F. Poder y toma de decisiones	68
4.- Fuentes de información	74
5.- Universo	76
6.- Trabajo de campo	78
7.- Los instrumentos	80
8.- Algunas consideraciones empíricas para la reconstrucción de la realidad social	82

### **CAPÍTULO III: La reestructuración productiva en Aguascalientes.**

1. Breve contexto del desarrollo industrial en Aguascalientes	86
2. El crecimiento sostenido de la industria en Aguascalientes	
A. Primer período: 1982-1990	87
B. Segundo período: 1990-1994	90
C. El tercer periodo, el proceso de maquilización, 1995-2000	114

### **CAPÍTULO IV: La cultura empresarial en Aguascalientes**

1.- Contexto histórico de la industria y cultura en Aguascalientes	120
2.- Primer momento: del Siglo XVIII a los años veinte del siglo XX	122
3.- Segundo momento: 1940 a 1950	125
4.- Tercer momento: 1960 a 1975	127
5.- Elementos del proceso de la conformación de la clase empresariales en Aguascalientes	129
6.- Elementos de la configuración cultural en empresarios de Aguascalientes de acumulación de dinero	135
7.- Elementos culturales que cruzan a las dos clases empresariales	138
8.- Cuarto período 1980 –2000: Período de transición / ruptura de una visión del mundo	145
9.- Elementos que configuran a la clase empresarial de acumulación de capital	146
10.- Dos clases empresariales, dos significados diferentes de la vida empresarial	148
11.- Una nueva visión del mundo empresarial	149

### **CAPÍTULO V: Xerox**

1.-Breve contexto histórico de la empresa Xerox planta Aguascalientes	153
2.- Estructura organizacional y jerarquía de decisiones	
A. Estructura organizativa de la compañía Xerox	156
B. Jerarquías y toma de decisiones formales en la planta manufactura Xerox Aguascalientes.	160
3.- Estrategias implementadas por la empresa	160
4.-Presiones estructurales	
A. Contexto global de las presiones estructurales	163
B. Presiones estructurales de la planta	165
5.- Primera estrategia: conversión de la empresa en proveedor de servicio completo.	168
A. El director ejecutivo y su liderazgo en la toma de decisión de la estrategia	169
B. La organización y la toma de decisiones	174
C. La organización y el director ejecutivo ( su yo )	178
D. Reestructuración gerencial	181

6.- Estrategia de manufactura flexible o virtuorden	190
7.- (Des) equilibrio en la organización. Lo cultural y lo subjetivo	193
8.- El líder, la innovación y el riesgo en la Toma de Decisiones	207
9.- Gestión de mano de obra y la subjetividad	
A. Reclutamiento	215
B. Ascensos	217
C. Sindicato y empresa	219
Conclusiones	221

## **CAPITULO VI: J M Romo**

1.- Contexto	229
2.- Estructura organizativa de J.M.Romo	232
3.- Jerarquías y tomas de decisiones: la informalidad simbólica	233
4.- Dos momentos - dos direcciones	
A. Mito y realidad de J. M. Romo, el fundador: primer momento	236
B. Control paternalista: un sistema panóptico de pedagogía	239
C. Segundo momento. Una nueva dirección	246
5.- Las Decisiones y la organización: Los pasillos del palacio, una guerra de guerrillas	
A. El director y la negociación en la toma de decisiones	261
B. Estrategia de reestructuración del área de producción. El “líder” y la organización.	268
C. Recursos Humanos y la Gestión de la Mano de Obra, los límites de la guerra de guerrillas	275
6.- Las decisiones, el líder y una historia de vida: ¿Una nueva estrategia? ¿ Qué queda del abuelo, qué se va?	286
Conclusiones	289

## **CAPITULO VII. La Huerta**

1. Contexto	298
2. Estructura organizativa de la empresa la Huerta	301
3. Cuestión de decisión: La espalda al pasado o el inició de un futuro diferente	302
4. Crisis y estrategias	
A. Primera estrategia. Reestructuración de una empresa en momentos de crisis en 1969	302
B. Segunda estrategia. Reestructuración de una empresa, en segundo momento de crisis en 1994	311
C. Crecimiento y consolidación de la empresa. Nuevas estrategias y el uso del razonamiento científico	321
5.- Racionalidad, subjetividad y el tiempo en las decisiones	323
6.- La organización, el líder y los mandos medios. Racionalidad y subjetividad en las decisiones	325

A. El líder, la organización y la toma de decisiones	325
B. Racionalidad y subjetividad en los mandos medios	331
7.- El líder y el poder carismático	337
8.- La estética y el espíritu ascético	342
Conclusiones	346
<b>Conclusiones</b>	<b>355</b>
Bibliografía	369
Anexo	386

## Prólogo

El trabajo que aquí se presenta tiene como fondo un largo recorrido. El interés nació de los resultados obtenidos de dos investigaciones anteriores realizadas en Aguascalientes, donde tuve la oportunidad de participar \*. En la primera, se buscaba indagar si la industria de Aguascalientes transitaba hacia un modelo de producción único (toyotista), y de ser así, que tan puro se estaba dando en la realidad. O bien, que modelo de organización se estaba generando. En el fondo estaba presente la polémica teórica sobre la universalidad o particularismo de un modelo de producción y si éste seguía una forma evolutiva, es decir, para llegar a las Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT) se tendría que pasar por el taylorismo, fordismo o por el contrario factores y sujetos nacionales y locales influían junto a presiones globales en la forma particular de los modelos de producción. La conclusión es, que existe una heterogeneidad en la industria. Es decir, que hay una coexistencia entre grandes empresas en las que se da una ruptura con el modelo anterior y que implementaron la flexibilidad en el trabajo (la movilidad interna, integración de tareas, mayor participación de los trabajadores, entre otras) con la mediana y pequeña empresa que sigue con un modelo tradicional de organización (Aleman, Hernández, Gutiérrez 1996). El resultado nos mostraba que los empresarios concebían diferentes esquemas productivos, resultado a veces de diversas estrategias para salir de la crisis y ser más competitivos frente a las mismas presiones de mercado. Por tanto, el interés que guió a la segunda investigación era explorar cuáles eran esas estrategias que planearon los empresarios para salir de las crisis de 1982 y 1994. El resultado fue que había estrategias diferentes con distintas maneras de concebir la modernización de las empresas. El problema subsiguiente era la explicación de la existencia de estrategias diferentes ante semejantes presiones del mercado.

El diseño de tales estrategias, dependen principalmente de los empresarios, aunque en condiciones que muchas veces escapan a su voluntad. Así, el empresario cobra importancia para entender la generación de estrategias, al depender de ellos en parte las decisiones sobre el modelo productivo a seguir en la empresa. Por lo tanto, el estudio del empresariado podría constituir un medio que en parte permitiría explicar el éxito o fracaso de una

---

\* Las dos investigaciones realizadas forman parte de proyectos nacionales coordinados por el Dr. Enrique de la Garza.

empresa, donde los empresarios podían configurar distintos enfoques productivos que dieran como resultado el éxito o la quiebra.

La pregunta planteada es ¿Qué aspectos influyen en el Dirigente de una empresa para tomar determinadas decisiones?

El debate teórico se relaciona con la polémica acerca de si el empresario debe ser concebido como actor racional, lo que supone que las decisiones se hacen en razón de la utilidad, búsqueda de la máxima ganancia con respecto a sus costos, y de la eficiencia a través de elecciones racionales, que implican la calculabilidad de las soluciones óptimas. Sin embargo, esta posición nos parece limitada al tratar de dar cuenta de un proceso en cual empresario no se encuentra aislado, sino inmerso en un contexto de relaciones e instituciones, y además porque sus decisiones implican interpretaciones, procesos de dar sentido. El individuo establece relaciones diversas con su entorno, que implican procesos de socialización, interiorización de la cultura, su inmersión en relaciones de poder, que se retroalimentan con un proceso interno de vida e interpretación de su realidad; dicho de otra manera, con su subjetividad, proceso por y con el cual da sentido a sus acciones. Es decir, el concepto de subjetividad que hemos adoptado no se asimila a lo arbitrario ni a lo irracional, sino que supone que todo proceso de dar sentido implica una interpretación, incluidos los sentidos que provienen del conocimiento científico y la meta del máximo beneficio. Esta capacidad de los hombres de interpretar tiene aspectos individuales y sociales. Esa parte social en lo individual es la que nos interesa investigar.

Al tratar de transponer las fronteras de la racionalidad instrumental no se trata de negar la racionalidad del empresario en cuanto obtener la máxima ganancia posible, sino cómo ésta meta puede adquirir diferentes sentidos. En otras palabras, una acción no conlleva un sólo sentido. Una decisión no sólo se toma para obtener la máxima utilidad, ni tampoco existe una capacidad de cálculo total, sino que las decisiones ponen en juego arreglos subjetivos (proceso de dar sentido) que configuran códigos de los campos cognitivos, los del razonamiento cotidiano, el de los valores, los sentimientos y de la estética. El interpretar, comprender y poder dar cuenta de esos otros sentidos que forman parte del actuar de los empresarios se vuelve tarea de este trabajo.

Así, vemos al empresario es visto como un sujeto que busca la ganancia, pero también un sujeto social que da sentido a sus decisiones dentro de un contexto, que fija límites o

implica presiones estructurales y subjetivas. Así, las soluciones a presiones estructurales no sólo son dadas de manera instrumental, sino también responden a esa experiencia interna que todo humano vive, la subjetividad.

Tomaremos como campo empírico para abordar el anterior problema la generación de estrategias de innovación organizacional. Estas estrategias son el resultado de presiones estructurales sobre la empresa, así como de la evaluación que haga la gerencia de la situación, en este sentido consideramos que la toma de decisiones no depende sólo de cuestiones racionales, sino también de la subjetividad del empresario (proceso de dar sentido).

En este sentido buscamos identificar, interpretar y comprender el sentido subjetivo y los factores culturales que influyen en el empresario en la decisión acerca de un proyecto modernizador. El análisis se centra en los empresarios, pero, el objetivo no son los individuos en sí mismos, sino aquello social que está en lo individual.

El estudio empírico lo realizamos en tres empresas manufactureras de Aguascalientes donde los dirigentes tienen probables características diferenciadas de sujetos empresariales y en las cuales en los últimos años se han realizado cambios organizacionales importantes.

El trabajo está dividido en siete capítulos. En el primero se hace una reflexión sobre las diferentes posturas teóricas acerca de la acción social. Es decir, sobre aquellas teorías que ven la acción como una acción racional instrumental (actor de elección racional) y las que ven la acción como resultado de su intersubjetividad en un contexto determinado. Se complementa con la discusión teórica sobre la cultura, el poder y la organización, para terminar con un análisis de los diferentes estudios que se han hecho sobre los empresarios y su definición como sujetos sociales.

En el capítulo segundo se hace una discusión teórica-metodológica acerca de cómo puede ser abordado el problema de la relación entre estructuras, subjetividades y acciones. En particular, de cómo aprehender la configuración de significados de los sujetos sociales que se traducen en acciones diversas. Se toma la propuesta de De la Garza de Configuración subjetiva que permite ver las decisiones como una articulación de sentidos parcialmente estructurados.

El tercer capítulo es un análisis por períodos del desarrollo industrial en Aguascalientes. El análisis se centra en los subperíodos que van de los años ochenta hasta la fecha. Se trata de indagar la o las configuración sociotécnicas que se llegaron a conformar en la industria. Para esto se utiliza información de los censos industriales y documentos oficiales.

El capítulo cuarto habla acerca de la cultura empresarial en Aguascalientes. Se hace un breve recorrido histórico para identificar aquellos códigos culturales que nos permitieran entender en parte las prácticas empresariales dentro de un contexto social, cultural y económico específico y que son rejerarquizados por la nueva clase empresarial configurando una cultura y una identidad.

En los capítulos V, VI y VII se hace el análisis de momentos de decisión importantes de los empresarios en tres empresas manufactureras de Aguascalientes: XEROX, JMRomo y La Huerta. La intención es interpretar y comprender porqué los empresarios tomaron determinadas decisiones en ciertos momentos decisivos sobre el rumbo de la empresa. El análisis reconstruye esos momentos.

En las Conclusiones reflexionaremos acerca de las diferencias entre los sujetos empresariales analizados, buscando explicar su conformación en campos estructurales, subjetivos y de acción distintivos.

## CAPÍTULO I: Planteamiento del problema y enfoque analítico

### 1. Definición del problema

A partir de la crisis y de la nueva coyuntura de la economía mundial globalizada, una parte de las empresas emprendieron una reestructuración productiva a nivel mundial. Los países de América Latina, entre ellos México, formaron también parte de ese proceso, aunque con diferentes modalidades. En México, la reestructuración ha sido desigual y heterogénea; existen dudas incluso sobre su extensión y modalidades (De la Garza, 1996). Los estudios realizados nos muestran que algunas empresas se han transformado en tecnología y no en la organización del trabajo o viceversa, o bien, en las relaciones laborales (flexibilización de contratos colectivos); en cambio otras empresas no han llegado ni siquiera a plantearse su modernización, como sería el caso de buena parte de la mediana y pequeña empresa.

Aguascalientes es un estado que a partir de los años ochenta ha tenido un desarrollo industrial importante. Pero al igual que el resto de México ha sido desigual y heterogéneo (Hernández, 1999). Así, tenemos la coexistencia de empresas grandes transnacionales o nacionales con pequeñas de capital nacional y local. Empresas con procesos intensivos de modernización, frente a otras que ni siquiera han intentado modernizarse. Sin embargo, se puede decir que las empresas que establecen modelos de modernización en Aguascalientes presentan condiciones particulares tanto por su estructura productiva, como por su experiencia industrial, así como por la aplicación de un modelo determinado. Estudios realizados (Hernández, Alemán y Gutiérrez, 1999) muestran que las empresas modernizadas aplicaron estrategias diferenciadas como resultado de las distintas maneras de concebir la modernización por parte de los empresarios y presiones diferenciadas del contexto. Al respecto algunas de las preguntas iniciales que nos hacíamos en estos estudios eran: ¿por qué existen diferentes estrategias empresariales que conllevan a diferentes modalidades de reestructuración productiva? ¿Cómo ante estrategias tan diferentes las empresas obtienen de cualquier manera el éxito? ¿Por qué ante situaciones similares de los mercados los empresarios responden de diferentes maneras?

Posiblemente la respuesta que pudimos dar sea que cada una de las empresas realizó procesos de adaptación y creación organizacional de acuerdo con condiciones del contexto e internas diferentes, pero también con mentalidades diferentes de Directores y empleados. Esto lleva a preguntarnos qué factores influyen en los empresarios en la *toma de decisiones*

para la implementación de nuevos esquemas modernizadores. En este sentido consideramos que el estudio del empresario constituye un medio que en parte permite explicar el éxito o fracaso de una estrategia donde las diferentes mentalidades del dirigente de las empresas pueden configurar distintos enfoques productivos que dan como resultado el éxito.

Los estudios relativos al empresario han sido focalizados desde diferentes perspectivas y enfoques, pero comúnmente se ha privilegiado el enfoque económico-político; sobre todo el análisis de las fuerzas del sistema de mercados. Por lo tanto, serían los factores estructurales (mercado, precio, costos) los que vendrían a determinar la estrategia y/o la toma de decisiones en el proceso de modernización-reestructuración de la empresa. De esta manera la toma de decisiones en la implementación de un esquema modernizador viene a ser el resultado de las presiones estructurales en las que el máximo resultado depende de la racionalidad del (los) individuo (s) que toma (n) las decisiones.

Nosotros consideramos que existen otros factores no estructurales que intervienen en el proceso decisorio y que si bien están relacionados con una actividad económica, también cuentan con elementos que tienen que ver con la mentalidad del empresario mismo para evaluar y tomar decisiones, pero además de evaluar, discernir e interpretar en perspectiva, comprende el significado intersubjetivo de una situación (Lavoi, 1991). Así, consideramos el sentido empresarial también implica el aspecto cultural que conlleva un sistema de significados donde los actores sociales pueden racionalizar diferentes esquemas de acción (Berger, 1991) que se manifiestan en proyectos y planes.

En otras palabras, creemos que en la toma de decisiones intervienen factores estructurales pero también la mentalidad del propio empresario mediado por factores culturales y emotivos propios, que al ser interiorizados por el actor (evalúan y valoran) permiten dar un significado y de esta manera orientar la acción. Estos aspectos nos indican que el mercado es mucho más que el intercambio de bienes y servicios mediados por la maximización de la ganancia, y que la actuación del empresario está mediada por su propia subjetividad entendida como capacidad de dar sentido, y las contradicciones y disyuntivas que hacen de la toma de decisiones un proceso complejo y discontinuo.

Los supuestos teóricos de los que partimos en este trabajo, es que el sentido de la acción se configura en parte, con relación a los contenidos de varios campos subjetivos: de

lo cognitivo, del razonamiento cotidiano, de los sentimientos, de lo estético (De la Garza 1992). Por ello, consideramos que la toma de decisiones depende no sólo de cuestiones racionales, sino también de la percepción y evaluación del empresario en el que influyen los factores subjetivos y culturales.

Por lo tanto, nuestro objeto de estudio es construir el sentido subjetivo de los empresarios y cómo se traduce en acciones. Es decir, cómo se construye el sentido de la toma de decisiones cuando se construye un modelo modernizador. El enfoque que proponemos nos permite interpretar y comprender las acciones de los empresarios, sin reducirlos a una explicación solamente desde la perspectiva económica-política, sino más bien creemos que los ámbitos de la subjetividad y la cultura son los espacios que nos permiten romper la frontera de ver al empresario sólo como un hombre racional y por el contrario verlo como un sujeto inmerso dentro de un contexto lleno de contradicciones y disyuntivas, donde las dimensiones sociales, económicas, culturales y psicológicas se encuentran inexorablemente entrelazadas.

De entrada definimos al empresario como un sujeto (actor social) que ocupa una posición dentro de la estructura productiva (sea el dueño de los medios de producción o por delegación cumpla las mismas funciones), que le permite ejercer el poder de decisión . Realiza diferentes prácticas (como resolver problemas, planear estrategias, diseñar y organizar trabajo), toma decisiones importantes bajo una perspectiva propia derivada de sus intereses y de su subjetividad. Por lo que éstas (decisiones) pueden no ser totalmente racionales de acuerdo con las teorías del actor racional.

Es así que, hablar de empresario moderno, desde nuestra perspectiva, es hablar de un sujeto que manifiesta un comportamiento, tanto en el aspecto económico (maximización de las ganancias, acceso) como en los aspectos subjetivos. Lo empresarial se convierte en una actividad que incorpora aspectos cognitivos, sentimientos, razonamiento cotidiano, estética, creencias e interpretación de normas, es decir el empresario interactúa con un mundo cotidiano que adquiere sentido a través de su subjetividad y puede llevarlos a ciertas acciones que modifique en parte esa misma realidad (Berger, 1991). Es decir, al dar sentido visualiza alternativas de acción. Así, crea una articulación subjetiva entre las diferentes circunstancias que envuelven el proceso empresarial y su manera de ver la realidad. En otras palabras, consideramos que, el empresario estructura una acción social a través de su

actividad e interacción con el contexto de su vida cotidiana (empresa y otros actores), transformando y estructurando al mismo tiempo las diferentes relaciones que constituyen la propia estructura, como serían las relaciones de poder en los diferentes niveles organizacionales, los procesos de toma de decisión; todo esto en relación con campos subjetivos.

Partiendo de este enfoque, vemos que el empresario puede ser analizado bajo el rostro de la acción social, como una perspectiva que permite dar cuenta de las interacciones de los sujetos sociales en la estructura en la que incorporan percepciones, valores, creencias, etc. En particular nos interesa el proceso social de toma de decisiones, es el aspecto que viene a representar u objetivar la forma el mismo proceso de ordenamiento que da significado y representación de sí mismos.

Para nosotros los conceptos de estructura, acción, sentido y subjetividad, se vuelven el centro de explicación de la conducta humana. En este caso, tratando específicamente sobre la conducta del empresario, entendido como un sujeto social que toma las decisiones en espacios diversos relativos a sus empresas.

## **2. Discusión teórica y metodológica**

### **A. La acción social**

Diferentes teorías y corrientes han tratado de explicar el proceso por el cual y cómo se da la acción social. Así tenemos la corriente de la economía representada por los neoclásicos. Este enfoque, en su aspecto de teoría económica de las decisiones, hace hincapié en la forma de predecir la decisión; trata de explicar el comportamiento de los individuos y la toma de decisiones bajo el modelo de elección racional. Los antecedentes de este modelo se encuentran en los presupuestos de James Mill (economista y filósofo), quien sostiene que “la meta de la acción humana era la búsqueda del placer y por lo tanto del alejamiento del dolor. Todo objeto o acto puede considerarse desde el punto de vista de sus propiedades de producción de placer o dolor”. A esta propiedad le llama Edwards (1977:18) utilidad de objeto. Así, el dolor se convierte en un acto negativo y el placer en un acto positivo. En este sentido la conducta del hombre, su acción es valorada a partir de la búsqueda de la utilidad máxima. Esta teoría supone que la toma de decisiones tiene una bien definida función de utilidad y que la elección de entre una serie de alternativas

corresponderá a la que conduzca al mayor grado de utilidad con respecto a sus costos.

Vemos que quienes parten de este enfoque para analizar la toma de decisiones en las empresas lo hacen con base en factores estructurales que corresponde a factores externos e internos de competencia en que la *acción* empresarial respondería a la búsqueda de la *máxima ganancia*. Y ésta se logra con base en la elección racional e individual. En esta perspectiva, la supremacía de la ciencia y la razón dan como resultado la eficacia. Para nosotros que este enfoque parte de premisas que hacen alusión al individualismo, a un hombre aislado y a un modelo ideal de realidad, donde los sentimientos, creencias, valores sociales y de aspiraciones (herencia cultural y social) no forman parte de él, a no ser para que sean utilizadas como recursos para obtener la máxima ganancia. L. Sfez, (1987:31) crítico de esta postura, hace la observación que un enfoque así (racional) implica concebir la realidad como una línea de continuidad del movimiento, un orden de sucesión y de origen de los movimientos, que sólo puede percibir el entendimiento y no los sentidos. Así la racionalidad se convierte en un esquema lineal en el que las decisiones se convierten en una cadena continua entre las discontinuidades. De esta manera, la acción del individuo depende de la razón que conduce a tener con un mínimo de esfuerzo, un máximo de satisfacción. La racionalidad es instrumental y depende de estructuras universales que conllevan a una normatividad. La acción en este sentido responde a la norma (ley) que promedia la generalidad de las acciones de un individuo libre, consciente y con voluntad (L. Sfez,1984) que viene a ser la acción racional. Vista así la acción depende de un conocimiento racional de la situación y, por lo tanto, del intento de la creación de un mundo regido por leyes racionales e inteligibles al pensamiento del hombre (Touraine, 1998:206)

Esta postura supone una acción racional supeditada a la razón, eficacia y utilidad en la que los actos de los individuos se eslabonan a un valor científico (dominio de la racionalidad instrumental). Pero como dice Murray (1971), en la acción no sólo interviene la razón, sino las condiciones de juicio para su aplicación, opiniones, creencias y estimaciones subjetivas de la situación, es decir, existe una cantidad superior de factores y condiciones que intervienen en dicho proceso. Por lo que los individuos no cuentan con un modelo de acción ideal (De la Garza, 1998:44) “predeterminado por leyes universales, sino que por el contrario sus acciones vienen a ser el resultado de sus interacciones con el mundo cotidiano, con sus creencias, valores, sentimientos y contradicciones, por lo que los

actos no responden a una secuencia de inferencias lógicas, sino a un proceso de aprehensión de la realidad, donde está de por medio la subjetividad del individuo”. Es así que consideramos la racionalidad se ve cargada de un alto contenido subjetivo, que para las posiciones racionalistas serían de irracionalidad.

La corriente mentalista buscó encontrar en los estados mentales (creencias, intenciones) lo que lleva a los individuos a realizar ciertos actos. Sin embargo el hecho de hacer hincapié en el método de la introspección (del conjunto de ideas de la persona hacia la realidad) no logró que esta corriente estableciera criterios objetivos para la explicación de la acción, reduciendo ésta (la acción) a estados mentales donde el individuo o colectividad es aislada del contexto general en el cual se encuentra inmerso.

La filosofía analítica por su parte, representada por Ryle y L. Wittgenstein, explicó la acción humana tomando como base el lenguaje ordinario, lo que para Ryle (1949, en Anscombe, 1991) significó que los estados mentales contenían disposiciones conductuales que llevan a comportarse de cierta manera y por lo tanto podrían ser analizados a través del lenguaje ordinario. De esta manera, los estados mentales generan un lenguaje privado en el que se describen las acciones (Monsterin, 1991:21 en Anscombe, 1991).

Dentro de esta misma perspectiva (acción humana y entidades mentales) Anscombe (1991) distingue entre intención e intencionalidad de la acción. La intención corresponde al ámbito del futuro, es decir corresponde sólo al intento (o intención) de proponerse algo (realizar, emprender) sin que por ello devenga en acción. La primera (intención) se debe de buscar en el ámbito de la mente, aún cuanto ésta desemboque en acciones. ¿Pero qué es una acción intencional? Al respecto la autora rechaza como premisa para explicar la intencionalidad, lo que llama “razones para actuar” y qué es racional, en otras palabras es racional actuar por razones; para ella existe una confusión entre razón y causa para actuar. En Anscombe, una causa no es lo mismo que una razón; se puede caracterizar una razón para actuar en el sentido de que va a ocurrir una acción, pero no puede probar que ocurra la acción o que prevé algo antes de la acción, como tampoco podemos decir que la razón de un movimiento sea una causa, cuando el movimiento es involuntario.

En otras palabras las razones para actuar corresponden a expresiones de intención y no ofrecen razones para creer en la realidad o veracidad de una acción. Para ser razón o causa se debe de responder al porqué de una acción.

En Anscombe, la causalidad de la acción misma se encuentra en la clase de cosas conocidas como hechos no observables, es decir, las causas mentales son posibles no sólo para acciones, sino también para las sensaciones y el pensamiento. El sentimiento o reacción que produce un objeto o hecho puede ser tanto causa como objetivo, por lo tanto puede ser reconocido por el propio individuo como por la otra persona (el enfado me lo puede producir una acción, o puede ser el recuerdo de alguien que realiza la acción y es referido hacia mí). Así, la causa mental es la explicación que se daría ante las preguntas: ¿Qué te llevó a realizar tal acción, o generar tal pensamiento?, ¿Qué aconteció en mi mente que me llevó o indujo a tal acción?

De igual forma, hace la distinción entre causa y motivaciones, concluyendo que una motivación puede explicarnos las acciones pero no determinarlas en el sentido de casualidad. Así las motivaciones responden a un sentido de moralidad, lo bueno o malo de una acción.

El mundo no observable de Anscombe o causalidad mental se caracteriza por realizar acciones voluntarias, intencionales, de elección y acciones involuntarias. Por lo que se consideran como tales si responden a la pregunta: ¿Por qué actúo así? En este sentido la intencionalidad se puede encontrar en un suceso pasado, al interpretarse la acción o bien al mencionar un futuro; ambas implican una interpretación y una respuesta, en el sentido de interpretar una acción como buena o mala, o una intención con la cual se procede a una acción (Anscombe,1991:70).

La intencionalidad hace referencia a una forma de descripción de hechos “con el fin de” o “el por qué” en relación con los seres humanos que intervienen y convocan la historia de un ser humano. Son descripciones que trascienden lo físico (Anscombe,1991:14-146).

El énfasis de esta corriente es el de introducir y descubrir los aspectos mentales que se expresan en la intención de los individuos, y cómo mediante el continuo movimiento van conformando la historia de éstos. Es decir, los estados mentales se manifiestan en creencias e intenciones de los involucrados en los eventos de acciones, donde la racionalidad no es la causa o razón para la acción, sino que existe un estado mental no observable. Para la autora: 1) las acciones de los individuos corresponden más a estados mentales (ideas) y a actos individuales que a acciones resultantes de la interacción entre individuos; 2) en consecuencia, las acciones responden a un orden social preestablecido, donde los

individuos responden a situaciones ya existentes sin implicar su intervención en la construcción o transformación de las estructuras sociales. Ahora, si el sentido de la acción se define con base en los estados mentales, su origen queda oculto, y nos permite conocer la intencionalidad de la conducta del actor y por lo tanto el porqué de su acción.

Un distinto enfoque teórico desarrolla Parsons (1968:cap.II); para él, la acción está representada por el acto unidad que está conformado por el actor (individuo o colectividad y que puede ser sujeto y objeto de la acción), la situación que comprende objetos sociales (Alters) y no sociales (cultura o aspectos físicos) y los aspectos culturales: los fines (normas, medios y condiciones que quedan dentro de la situación como actos).

Las variables pautas vienen a ser los elementos normativos y valorativos que entran en el marco de referencia de la acción para poder actuar. En el sistema de la personalidad aparecen como hábitos, en el sistema social definen el rol y en el sistema cultural establecen las normas de valor (Parsons, 1970:216). El sistema de la acción, los subsistemas (el de la personalidad, el social y el cultural) y las pautas responden a imperativos funcionales, los cuales cumplen con la función de dar estabilidad normativa, la integración de funciones, el logro y la adaptación de objetivos.

Para Parsons, el sistema social como estructura hace referencia a la noción de equilibrio, que no es otra cosa que la continuidad y estabilidad de las estructuras que se miden en relación con los roles y las expectativas de rol, que también se institucionalizan. Así la estructura permanece y trasciende temporalmente los procesos sociales que se establecen con base en la normatividad. De acuerdo con Donzilli, Et al. (1985:18), el funcionalismo ve la acción como una función que permite la reproducción de la estructura de la que es parte. El énfasis característico de esta corriente se encuentra en la institucionalización del mundo social (sistema familiar, religioso, etc.). Por otra parte, el equilibrio de las relaciones sociales se mantiene por las consecuencias no deseadas (o funciones latentes de Merton) (Thompson en Girola 1992:169).

Podemos decir que en el funcionalismo las acciones de los individuos se estructuran con base en los mecanismos que operan para organizar la vida social cuyas situaciones están determinadas por factores estructurales (normas, patrones, valores) en los que los sujetos (actores sociales) no tienen influencia y por lo tanto no pueden modificarlos (Girola, 1992:165). Los individuos se vuelven reproductores del sistema, no tomando en cuenta la

interpretación que el propio individuo pueda hacer de las normas, ni de las divergencias y antagonismos que puedan surgir en relación con los propios intereses de los individuos. Por lo tanto, la acción social depende de factores universales y no de la intervención de los individuos en la estructuración de la propia acción. Por lo que un enfoque estructural y funcionalista no nos permite explicar el proceso por el cual los empresarios toman decisiones, al no considerar la visión de los actores en relación con la forma en que viven y evalúan los problemas ante procesos cambiantes y discontinuos en donde la subjetividad del empresario no depende solamente de la ciencia (De la Garza, 1994).

Otra perspectiva es la que presenta Touraine. Tratando de separarse del funcionalismo introduciendo el concepto de sujeto histórico (Giddens, 1993:231). Para este autor es en la historicidad donde se desarrolla el ámbito más elevado de la acción, es decir, la acción consiste en la posibilidad histórica de transformar esas historicidades, con ello se cambia el modelo cultural dándose así un nuevo sentido a las acciones. Para Touraine, el estudio de los sistemas de la acción viene a ser el estudio de “las relaciones sociales, las cuales se conforman a partir de la intervención de una colectividad sobre sí misma” (Touraine, 1998:38).

El autor no considera al sistema social estático, sino en constante modificación y remodelación con base en los intereses de los actores, intereses sobre los cuales los actores constituyen sus propios proyectos y planes (Kuschick, 1988:125). Visto así el sistema social, la vida social no debe considerarse como un sistema cerrado cuyos valores, normas y formas de organización se encuentran establecidos por otras instancias de control social, sino que por el contrario, es un sistema abierto en constante movimiento y por lo tanto en transformación (Kuschick, 1988:122 -123; Touraine, 1998:206).

Una de las preocupaciones principales de Touraine es el recuperar al sujeto social y por lo tanto su subjetividad, es decir, devolverle su conciencia, sentimientos e imaginación que habían sido aplastados por la ciencia y la razón (Touraine, 1998: 206). Así, para que el individuo recobre su status de sujeto es necesario que se reconozca a sí mismo como la voluntad de ser sujeto. En otras palabras, ser sujeto social, es la voluntad de un individuo de obrar y de ser reconocido como actor (Touraine, 1998:206). Así el actor social no es aquel que obra sólo con el fin de una utilidad, sino es aquel que modifica y actúa el ambiente material y social en el cual está insertado (organizaciones, sistemas de decisión,

normas). (Touraine, 1998:218). Para Touraine, el sujeto construye su propio campo de acción, entretejiendo una red de relaciones complementarias y de oposición que orientan la acción.

En esta concepción, no importa el individualismo, sino la relación hombre y sociedad, dualidad por la cual el individuo interioriza el movimiento y se socializa convirtiéndose así en sujeto (Touraine, 1998:294). La subjetivación destruye al yo que se define por la correspondencia de la conducta personal y de los roles sociales; y se constituye como sujeto por las interacciones sociales que es lo que lo recupera como sujeto y como actor de sus propias acciones.

Si bien en el funcionalismo encontramos a un individuo acotado por normas y situaciones sociales preestablecidas donde al individuo se le niega la posibilidad de transformar su realidad, en Touraine encontramos una acción social que incorpora en forma consciente la dimensión del sujeto social a través de una acción transformadora, inyectada de un sentido generado por la conducta de los diversos sujetos. Además sitúa la acción dentro de una historicidad que viene a ser el resultado de su propia actividad y de la subversión del modelo cultural imperante.

Consideramos que la acción social en Touraine, no es puramente racionalista, ni voluntarista, sino una conjugación de la interacción del individuo y la sociedad (cultura, socialización) en las construcciones de una práctica social bajo el interés de sus propios proyectos y planes. Esta postura sin embargo, no logra esclarecernos el proceso y el porqué de los diferentes momentos que llevan a la construcción del sujeto histórico.

Giddens presenta un marco teórico alternativo de gran influencia para nuestro trabajo, el enfoque de *estructuración*, en esta perspectiva la acción social consiste en la reproducción de relaciones sociales a través del tiempo y el espacio; “así la estructura es tanto el medio como el resultado de la producción de las prácticas, por lo que la estructura interviene simultáneamente en la constitución de prácticas sociales y existe en los momentos generados de dicha constitución” (Cohen J., 1996:47). Así para Giddens la acción se estructura en razón de la vida cotidiana donde la interacción se constituye a través de la actividad de los agentes (Agency), y las características estructuradas de la acción son reproducidas por la sola realización de la acción (Thompson, 1988:188). Siguiendo este razonamiento la estructura de la acción son las prácticas sociales ordenadas en un espacio y

en un tiempo que permiten contextualizar el sentido de las acciones.

En este punto es importante resaltar el dualismo que se da entre la estructura y la acción del sujeto (Agency), es decir, la capacidad transformadora del sujeto en el sentido de complementariedad entre la estructura que permite la acción y su reproducción por la acción misma. Para Giddens la vida social es el resultado de las interacciones que son producidas por los actores activos y permiten la constitución y reconstitución de significados. Estos campos de interacción posibilitan conocer la conducta de otros, la conducta de uno mismo y lo que se proponen explicar.

En Giddens, el estudio de la reproducción social está en el proceso inmediato de la constitución de la interacción (Giddens, 1995:123), para él, la acción es un flujo continuo de la experiencia vivida cuya caracterización depende del proceso reflexivo del actor o de la consideración de otros (Giddens, 1995). Por ello para conocer la expresión de la acción y poder describirlas se da mediante el proceso de la reflexibilidad que viene a ser el registro continuo de una acción. (Giddens, 1995:41) Este proceso permite explicar a los propios agentes y a los demás sus razones de por qué actúan de determinada manera “es el rasgo de lo cotidiano que toma en cuenta la conducta del individuo, pero también la de otros” (Giddens, 1995:43).

La acción está dotada de una racionalidad y de una intención aliada, la cual es el registro continuo de la acción (Giddens, 1995:41)\*. Es decir, la acción supone una racionalidad y por lo tanto una intencionalidad, así es que para Giddens “las razones denotan los funcionamientos de la acción, mientras que los motivos denotan los deseos que la mueven” (Giddens, 1995:44). La intencionalidad de una acción significa la aplicación de conocimientos que son utilizados para asegurar los resultados de su acción, es decir, implica un proceso de reflexibilidad, un control continuo de su propia actividad, de tal modo que un acto intencional sólo sea captado reflexivamente por el actor. La racionalización por otro lado implica el proceso por el cual los agentes entienden lo que

---

\* La diferencia que definimos entre la racionalidad de la acción en Giddens y actor racional consiste en que la primera conlleva una reflexionalidad (razonamiento sobre una serie de acciones que incluye a él y a los demás) y que implica en todo caso, establecer una conexión lógica entre las diversas formas de actos (proyectos intencionales) y la fundamentación técnica del conocimiento que es aplicado como medio de los actos intencionales para asegurar resultados particulares; mientras que el actor racional implica la supremacía de la razón y la ciencia sobre cualquier actor, donde lo importante es la eficacia, el fin justifica los medios.

logran con sus acciones; la racionalidad es la expresión causal del funcionamiento de lo intencional.

En contraposición con esta premisa donde la racionalidad nos permite conocer la intencionalidad (sus resultados); para Anscombe, la racionalidad no es la causa o razón de la intencionalidad, ésta se encuentra en los estados mentales (hechos no observables) donde se concentra la causalidad misma. La intencionalidad denota acciones voluntarias e intencionales y explica a la acción misma en razón de su finalidad o el porqué de la acción. Así Anscombe asigna un papel privilegiado a los propósitos, intenciones, dejando de lado el análisis de las prácticas sociales, aspecto que para Giddens significan los resultados de lo intentado (acción) e involucrarán una orientación (reflexión) (Giddens,1995).

En todo caso, a nosotros nos interesa ver cómo ciertas relaciones se estructuran, se constituyen y transforman a través de la acción social, cómo a través de la flexibilidad de los sujetos se va configurando una subjetividad para dar sentido a la situación concreta (De la Garza, 1998:44).

En Giddens, el poder es otra de las dimensiones que se deben de tomar en cuenta, la importancia de la acción-poder (del obrar) es el hecho de que el individuo es capaz de intentar de otra manera, de influir en la vida cotidiana, de producir diferencia, de dar significado y legitimación.

Así Giddens nos presenta una teoría que trata de comprender el comportamiento humano en un contexto específico y con visiones diferentes a través de las prácticas que de ellas mismas hace el actor. Es decir, nos permite comprender al individuo desde lo interno y cómo conforma su modelo externo en relación con “los demás”; nosotros consideramos que la acción que realiza el empresario a través de su estrategia puede descifrar su conocimiento e intencionalidad, es decir, consideramos que la compleja relación que se da entre la estrategia y el empresario, se manifiestan en el resultado de sus acciones, moldeando y entretejiendo en diferentes espacios y tiempos, no sólo la estrategia, sino el propio proceso de toma de decisiones, en la que las interacciones de los actores estructuran y reestructuraron sus propias acciones configurando espacios de acción en relación con los diferentes elementos que conforman la subjetividad del empresario (conocimiento, sentimientos, razonamiento cotidiano, valores), y que al estar en interacción continua refuerzan o modifican su sentido, permaneciendo o generando nuevas subjetividades (De la

Garza, 1992:43).

En Crozier “la acción social es un constructo social” (Crozier, 1990: 19). El dilema se sitúa en el nivel de los medios que utilizamos y la mediación entre los fines que perseguimos, por un lado, y, por otro, entre los medios humanos que estamos obligados a emplear para alcanzar los fines. Es esta mediación a lo que Crozier llama “constructo de la acción colectiva” y la estructura de los campos que éstos instituyen. Estos constructos sociales no son determinantes de la acción colectiva, sino que como construcción social operan indirectamente y no determinan los comportamientos de los actores. Estos entran en una especie de juego donde ciertas reglas indican una serie de estrategias que pueden proporcionar ganancia o pérdida; es decir, son una serie de estrategias donde los actores deben de elegir; Crozier le llama juegos estructurados. Vista así la acción colectiva será una coalición de hombres en busca de resolución de problemas. Es así que la acción para Crozier está ligada a la incertidumbre (cálculo de decisiones para resoluciones o problemas) o indeterminaciones. Esto hace que el proceso de construcción de la acción se encuentre en un constante proceso de negociación. En otras palabras “la acción colectiva, fuera del análisis racional, lleva una incertidumbre que viene a ser el elemento central de toda negociación” (Crozier, 1990:20).

Un constructo redefine y reacondiciona un problema, pero al mismo tiempo se constituye como un sistema de poder, ésta es la posibilidad de rehusar lo que el otro pida (Crozier, 1990:58). El poder es visto como resultado de las contingencias, incertidumbres, transacciones con los otros (Crozier, 1990:20) y es el margen de libertad que dispone cada uno de los que participan en una relación de poder. Es así que, ante la incertidumbre que lleva el cálculo de posibles decisiones y su consideración racional es en el campo afectivo en el que se establece el fenómeno del poder.

Vemos que las posibilidades de acción dependen de los recursos y pugna de cada una de las partes que intervienen en el proceso de negociación, en palabras de Crozier, de su respectiva potencia, lo que nos indica que el poder es desigual y asimétrico. Por lo que los constructos humanos están sujetos a contingencias, y no se basan en leyes universales, a su evolución, ni a ninguna tendencia histórica, sino a la propia capacidad de los actores para estructurar sus interacciones en problemas comunes para resolverlos (Crozier, 1990:29).

Por lo tanto, el cambio debe ser una creación colectiva, nuevas formas de jugar, juegos de cooperación y conflicto, es más que una nueva teoría, o sistemas de información, es ante todo la elaboración de una estrategia de cambio (Crozier, 1990:21).

La acción colectiva es finalmente construir una libertad y una racionalidad (limitada) del actor en un contexto en el cual se desarrolla, donde rara vez tiene proyectos coherentes y definitivos, donde lo imprevisto, lo impredecible es la acción, que obliga al sujeto a reconsiderar su posición y reajustar su mundo, lo que considera como fin puede ser medio en otro momento (Crozier, 1990). Vemos en la acción o toma de decisiones no existe la linealidad sino un continuo estado de negociación ante la intervención de la contingencia.

Finalmente podemos decir que para el análisis de los sujetos sociales (empresario) es necesario considerar la relación que se establece entre sujeto, estructura y acción. El papel que se le asigne al sujeto (activo o inactivo) en esta relación nos indica bajo que perspectiva teórica pretendemos analizarlo.

Desde nuestro punto de vista consideramos erróneo ver esta relación (sujeto, estructura y acción) solamente como resultado de la adaptación de los individuos a estructuras ya preestablecidas en la que la conducta de los individuos depende de estructuras universales, o bien en la que la acción dependa sólo de las razones o propósitos de los individuos, reduciendo así la acción a una causalidad de la acción misma o a partir exclusivamente de estados mentales, o con relación al actor racional que actúa en razón de utilidad (acción racional).

Consideramos tales perspectivas reduccionistas y desprovistas de un concepto de sujeto social activo que como parte sustantiva de la acción genera y transforma sus propios espacios de acción y su subjetividad. Nosotros damos el papel preponderante a la relación que se establece entre sujetos y estructura como resultado de la acción transformadora de los sujetos que producen las estructuras sociales y las reproducen. Es así que las relaciones se establecen con base en las interacciones en los diferentes espacios de acción y los diferentes campos que conforman la subjetividad de los sujetos.

Por otro lado, creemos que estas interacciones que estructuran la acción son desiguales, es decir, se dan dentro de una relación asimétrica de poder, por lo tanto la acción también conlleva la dimensión de poder y en consecuencia la incertidumbre, por lo que la acción también se constituye en el proceso mismo de la incertidumbre, en el juego

del poder. Así la *acción* surge del proceso de *dar sentido* y de *interacción* entre los individuos.

Consideramos que el sujeto social es mucho más que el ideal de un actor racional (como conocimiento de todas las posibilidades de acciones y sus consecuencias), es un actor en parte consciente de su realidad que busca transformarla entrando así a un entramado de interacciones y subjetividades que lo sitúan en un campo diferente al de la acción racional. Visto de esta manera es que se puede analizar al empresario a través de su subjetividad y sus acciones en el proceso de toma de decisiones. Además consideramos que las acciones adquieren sentido no sólo en su subjetividad, sino también en determinado campo cultural. Pero además se considera que en la toma de decisiones no sólo intervienen los factores estructurales, sino también los objetivos individuales y organizacionales que se ven influenciados por los propios esquemas mentales de los empresarios que se manifiestan en sus acciones, es así que la *acción empresarial* adquiere sentido con relación a propósitos, planes y expectativas del actor donde la oportunidad de actuar no es cuestión puramente de una observación objetiva, sino de una interpretación, de evaluar, discernir y comprender el significado intersubjetivo de una situación. Todo ello permeado por las relaciones de poder.

## **B. Cultura y subjetividad**

Históricamente han sido muchas y variadas las formas de analizar la cultura, así como la ambigüedad en su definición. Por ejemplo, Parsons identifica la cultura como un sistema autónomo de acción, separado del sistema de la acción social; el interaccionismo simbólico pone el acento en los intercambios simbólicos propios de toda relación social en escenarios muy reducidos; en Marx el análisis de la cultura se relaciona con la idea de la metáfora de la cultura como superestructura donde en última instancia está determinada por la relación con los medios de producción. Weber afirma la importancia de la cultura referida a la conducta de los hombres, abordando el ámbito interpretativo de la acción. Durkheim ve a la cultura como un sistema de creencia compartida y sistema de reglas establecidas. Por otra parte, los culturalistas defienden la cultura como un sistema de valores, normas y creencias establecidas jerárquicamente.

Dentro de las diferentes posiciones para el análisis de las culturas, podemos

diferenciar los que circunscriben la cultura a un sistema de normas y valores, y los que introducen su aspecto interpretativo.

Para Gramsci, la cultura sería una visión del mundo interiorizado colectivamente, como norma o práctica que está implícita en toda actividad social. La cultura entendida de esta manera unifica e integra. Gramsci ve a la ideología y a la cultura en función de la política, de ahí su vinculación del concepto de cultura con la hegemonía que representa un consenso cultural.

Al definir Gramsci la ideología como una concepción del mundo que se manifiesta implícitamente en el arte, en el derecho y en la actividad económica, en todas las manifestaciones de la vida intelectual y colectiva, nos está hablando de conjuntos de significados que unifican a la sociedad permitiéndole a los actores sociales una construcción de la acción.

De esta manera en Gramsci la cultura determina la identidad colectiva de los actores históricos y cada acto sólo puede ser cumplido por el hombre colectivo. Esto presupone una unidad cultural social por la cual una multiplicidad de voluntades desagregadas con heterogeneidad de fines se suceden en vistas a un nuevo fin, bajo una misma y común visión del mundo (Giménez, 1987:28). Para Gramsci, la realidad no se reduce a lo objetivo, sino que a través de la visión del mundo es que los sujetos le dan significado a la realidad, por lo que entre una estructura y una acción media la subjetividad.

Una forma actual de definir la cultura la encontramos en Geertz, quien la define como un sistema de interacciones y signos susceptibles de ser interpretados, “la cultura no es una entidad, algo a lo que pueden atribuirse de manera causal acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales; la cultura es un contexto dentro del cual pueden describirse todos los fenómenos de manera inteligible”. (Geertz, 1995:27). De esta manera vemos que la cultura comprende acciones, expresiones y objetivos con significado y consideramos que en la articulación de la acción es donde se puede analizar la cultura.

Para Bourdieu, la cultura también es terreno de lucha y conflictos y ésta se manifiesta en el nivel del *habitus* y los diferentes campos específicos, en estos campos se da una lucha por la apropiación del capital específico que le corresponde, es una lucha entre quienes lo poseen con los que lo quieren preservar. Concibe a la cultura como los procesos

de producción y transformación de significados. Lo que genera el significado es el habitus interiorizado en el individuo en esquemas de percepción, valores y acción (Giménez, 1987: 257-259). El habitus entendido como interiorización de reglas sociales como ley inmanente es lo que orienta la acción, por lo tanto la cultura son modelos de comportamiento que tienen que ver con un conjunto de gustos, de prácticas, sistemas característicos de una clase o una fracción de clase determinada (Bourdieu, 1990:33-34).

Habermas (en Wuthnow, 1988) elaboró una teoría que toma en cuenta los procesos de comunicación que conducen al consenso acerca de los valores, para él, el acto del habla transmite mensajes no sólo sobre la estructura formal del lenguaje, sino también sobre las pautas de la cultura que realiza el pensamiento y la interacción social. Para ello es necesario crear una teoría racional de la comunicación, y distingue entre los tipos de acción y de conocimiento; acción racional intencional y la acción comunicativa, la primera tiene una orientación racional utilitaria y se trata como un medio que lleva a un fin (ligada a la postura Weberiana). La comunicación consiste en que el individuo pueda expresar sus intenciones a los otros en forma convincente y el consenso que existe entre los actores en cuanto a las normas de comunicación. La acción comunicativa está regida por leyes implícitas que rigen la articulación con el conflicto por cosmovisiones, pautas de pensamientos o por los autoconceptos del grupo. De esta manera la vida cultural en el moderno capitalismo es generalmente retratar su noción de comunicación ideal.

Para Habermas la comunicación se define en el trabajo diario. La pregunta sería cómo definir nuestro trabajo diario como comunicación. Habermas dice que el estudio puede centrarse en el factor social de todos los días, la familia, la escuela, etc.; el análisis consistiría en ver cómo ese discurso instrumental se reproduce en la lógica del capitalismo, en el proletario, en la pequeña y mediana burguesía, pero en todo caso la pregunta que nos planteamos es cómo el empresario o directores buscan el trabajo comunicativo donde las relaciones de poder conllevan enfrentamientos, negociación, resistencia o alianza. En Habermas, la cultura consiste precisamente en comprender los significados del lenguaje atribuidos a los objetos y acontecimientos por los individuos que están en circunstancias históricas concretas. Es un conjunto de significados subjetivos, de ellos mismos y del mundo que los rodea. Para entenderla hay que reconstruir esas percepciones objetivas que se dan en situaciones específicas, a través del lenguaje, que es la unidad tangible que

permite interpretar la cultura. Pero como los actos del habla son formas observables de conducta, la cultura se convierte en un fenómeno conductual.

Otros modos de comunicación que pueden ser considerados para su análisis son los gestos físicos, las representaciones teatrales, las conductas ordinarias como comer, votar, participar en una huelga.

Por último, podemos distinguir los enfoques que retoma la perspectiva de Geertz en el sentido semiótico de la cultura, como Thompson y su concepción estructural, para él lo simbólico se encuentra dentro de contextos sociales estructurados, por lo que la cultura va a responder a formas simbólicas y comprende las relaciones asimétricas de poder, el acceso diferencial a oportunidades sociales y a los mecanismos institucionalizados para la producción, transmisión y recepción de las formas simbólicas (en Giménez, 1997:60)

En esta interpretación de la cultura elaborada por Thompson, creemos que recupera aspectos que no habían sido tomados en cuenta en Geertz, como son el poder y el conflicto social, que para él está inmerso en cualquier relación cultural, por otra parte, el entender la cultura como una construcción simbólica nos lleva a comprender e interpretar a la cultura.

Las formas simbólicas son procesos y estrategias de valorización que abordan lo económico y lo mercantil, estas valorizaciones a su vez están mediadas por mecanismos de instituciones de comunicación masiva. El símbolo puede ser aprendido de la intencionalidad del sujeto, en lo convencional (reglas, códigos) y lo contextual (contextos y procesos sociales históricamente específicos) y finalmente en lo estructural (las estructuras internas que articulan y relacionan los elementos entre sí). Thompson nos lleva de esta manera al mundo subjetivo de la cultura, ésta no sólo son hechos, sino que hay un proceso de valorización que responde a condiciones específicas de los individuos.

Dentro de esta perspectiva subjetivista encontramos a Berger (1991), él argumenta que el significado es construido socialmente, por lo que el hombre asigna significados subjetivos a todas las acciones. De esta manera se pueden entender todos los actos intencionales y son estos actos los que pasan a ser objetivados en la creación de la cultura: las ideologías, los sistemas de creencias, códigos, instituciones. El signo es el medio por el cual se manifiesta y se materializa en los gestos, movimientos corporales, creaciones materiales, sin embargo, el más importante para él es el sistema de signos vocales.

Haciendo una recapitulación de lo anterior, consideramos que hay dos grandes

perspectivas teóricas actuales acerca de la cultura, la primera como una estructura conformada como sistema de normas y valores y, por otro lado, la hermeneútica que basa su análisis en la intersubjetividad, es decir, el sentido y la comprensión de la acción influenciada por la fenomenología de A. Shutz. Esta es la postura que nosotros retomaremos para el análisis del empresario. Al identificar al empresario como un individuo capaz de generar cultura y conocimiento asumimos una concepción amplia de la cultura, como dice B. Berger (1991:42), la cultura abarca todos los modos compartidos de pensar, creer, comprender y sentir, en términos generales las prácticas laborales, el consenso y la interacción social, los elementos que la conforman se transforman en hábitos y rutinas que se institucionalizan.

Pero como dice la propia Berger (1991:44) ¿cómo identificar los elementos de estilo cognoscitivo y cultural que distingue la conciencia moderna de los empresarios? En otras palabras, ¿qué aspectos culturales conforman a un empresario? Y en este sentido la cultura nos abre unas nuevas fronteras para el análisis del empresario. Pero al mismo tiempo nos plantea nuevos retos como: ¿Es posible identificar campos subjetivos e identificar cuáles relaciones se establecen entre ellos en el proceso de significación? ¿Cómo se constituyen los contenidos de los campos subjetivos, cuál es su origen?

### **Subjetividad y el mundo cotidiano**

Como ya lo dijimos anteriormente nos interesa conocer cómo el empresario a través de lo cognitivo, del razonamiento cotidiano, los sentimientos, los valores, lo estético reconstruye su subjetividad en el proceso de elección de alternativas, en el proceso de toma de decisiones, partiendo del supuesto de que la subjetividad se estructura y configura en la acción.

Esto nos lleva a reflexionar sobre la vida cotidiana del empresario como ámbito donde desarrolla su acción. Si la vida cotidiana como dicen Berger y Luckmann (1968) se origina en el pensamiento y en las acciones, ésta corresponde al mundo subjetivo por el cual el empresario construye su mundo de interés, su mundo de razonamiento de cómo se percibe a sí mismo y a los demás, dando sentido y significado a los procesos por los cuales se objetiva su realidad.

¿Pero, cómo se va conformando esa realidad de la vida cotidiana? Para Shultz se

configura a través de la intersubjetividad que es lo que comparte con otros en circunstancias y situaciones (es decir dentro de una estructura espacial y temporal) donde yo pueda actuar sobre mis semejantes y ellos sobre mí y establecer múltiples relaciones con ellos (Shultz, 1973). Es algo experimentable que permite transformar las cosas naturales en objetivos culturales (actos, gestos, comunicación) (Shultz, 1973; Heller, 1977).

Esta intersubjetividad presupone una copresencia de los actores con una conciencia similar a mí, acerca del mundo exterior (Shultz, 1973). En otras palabras la vida cotidiana se realiza con relación a las interacciones y a la comprensión de las acciones cotidianas, en las que se ven envueltos los actores sociales. Así la subjetividad de los demás es aprehendida por las interacciones, cara a cara. Pero el conocimiento de mí misma conlleva un estado de reflexión, de conciencia. Aspectos que nos lleva a preguntar cómo se conforma la individualidad o subjetividad del actor social ante lo cotidiano y con relación a los demás.

Para Heller el hombre viene determinado con ciertas cualidades y actitudes que le son propias, una vez que el individuo se socializa, pasa a ser producto social que cultiva aquellas facultades que lo reafirman en su comunidad o campo de acción. Así el hombre percibe y manipula el mundo partiendo de sí mismo, del *yo*. El *yo* le permite su autoconservación y por lo tanto su autoexpresión, su objetivación (Heller, 1977).

Vemos en Heller que la objetivación está vinculada con la posibilidad de comprensión (cognitiva) por parte de los actores, de que la estructura son sus propios productos y que por lo tanto pueden controlar o transformar, esto implica el proceso activo de su constitución, estructuración, a partir de la subjetividad (particularidad) de los individuos con los otros campos de interacción.

Entonces, cuando hablamos del individuo hablamos de un hombre que da espacio de manera consciente a sus motivaciones particulares en conformidad con su propia ordenación de valores (Heller, 1987:57). Así, lo particular del individuo está dado por el *yo* y sus motivaciones y la individualidad por la conciencia de su propia vida, medio por el cual ordena su vida. Pero ¿cómo se relaciona el individuo con lo cotidiano y cómo lo razona?

En Shultz, el mundo cotidiano en el escenario que da realidad a nuestra objetividad es una realidad que el hombre puede intervenir y modificar con sus acciones. Por lo tanto,

las acciones están sumergidas en un contexto de sentido subjetivamente motivado e intencionalmente articulado a intereses factibles (Shultz, 1973). Estos intereses están sujetos a la relación que el hombre establece con un grupo social, grupo de trabajo o clase social, así la acción encuentra su referente concreto con el cual establece relación cara a cara. Estas interacciones cara-cara vienen a ver el intercambio de contenido entre mi expresividad y la de otros y significa que la subjetividad del otro me es accesible.

La realidad social de la vida se aprende en un continuo de tipificaciones (Berger y Luckmann, 1968) que se manifiestan en la estructura social a través de las interacciones. La aprehensión de este orden social en experiencias subjetivas depende del punto de vista del individuo que en parte está determinado por la cadena biográfica de decisiones (acervo de experiencias) (Shultz, 1973), y su espacio temporal articulando en estructuras de significados, que por medio de la memoria, de las decisiones pasadas se combinan en un proyecto no homogéneo (Shultz, 1973).

Creemos que el mundo de la vida es ante todo el mundo de la acción y por lo tanto el de la elección, es decir, siempre está presente el dilema de decidir si quiero actuar y cómo quiero hacerlo en el momento de la acción. Para Heller (1977) y Shultz (1973), el individuo hace su elección, considerando sus aspiraciones o valores y sentimientos que asume con un punto de vista particular, como un hecho motivante para la elección. Entonces, entre una serie de alternativas, la elección, su contenido, su resolución, están mediados por las necesidades de la propia individualidad.

Finalmente consideramos que el mundo cotidiano es la interacción constante del individuo con su mundo inmediato y que éste es aprehendido en lo individual a través de la intersubjetividad (contexto subjetivo de sentido) y en lo particular por su mundo de valores, sentimientos que conducen a motivaciones particulares. En este sentido consideramos que el empresario y su mundo cotidiano y otros mundos lo construye con relación a los otros y así mismo, a su pasado (acervo de experiencia, en la toma de decisiones, a los actos emprendidos), todo ello dentro de una jerarquía de planes que permiten su continuidad. Su forma particular de aprehenderla le dará sentido al ámbito de la práctica, a su acción.

Es así que lo cotidiano, el pensamiento y la actividad (acciones) son unidades indisolubles (Heller, 1977). Pero, ¿cómo se genera el pensamiento cotidiano y cómo se manifiesta en el comportamiento? La función del pensamiento cotidiano para Heller, se

deriva de las funciones cotidianas y tiene por característica la heterogeneidad. Esta se refleja en los diferentes tipos de actividades (en diferentes épocas, sociedades o estratos sociales) lo que significa un saber distinto para apropiarse y realizar lo cotidiano (Heller, 1977:102). Por lo tanto, el pensamiento cotidiano genera un comportamiento basado en diferentes tipo de actitudes. Así, por ejemplo, una acción que realiza un individuo puede ser el resultado de una actitud pragmática. Su objetivación se presenta en su uso y la orientación social que se le de. La diferencia entre este tipo de pensamiento cotidiano y la teoría, es que ésta última lleva a la reflexión de lo cotidiano, lo que da como resultado una teorización de la realidad, rompiendo así con el orden establecido del pensamiento cotidiano.

Existen otras situaciones de la vida cotidiana donde se tenga que elegir o decidir sobre una serie de posibilidades de elección. Aquí el pensamiento cotidiano actúa sobre la base de la probabilidad. Ahora, en el mundo cotidiano actuar con base en la elección probabilística significa actuar con base en fundamentos en los que están unidos contenidos y motivos heterogéneos y que encuentran su objetivación en el hábito, la costumbre, las tradiciones. Una acción probabilística sigue el uso (hábito) y el fundamento del valor probabilístico, que para Heller es la fe: aspecto afectivo e impulso de las acciones y elecciones. “Así el hombre actúa sobre la base de la probabilidad en el plano de la posibilidad: entre sus actividades y las consecuencias de éstas hay una relación objetiva de probabilidad” (Heller, 1977:56).

La imitación es otra de las características que conforman las actitudes de los hombres en la vida cotidiana. Esta imitación puede darse en el sentido de imitar una actividad (acción) o imitación de un comportamiento, que significa apropiarse de tipos de conducta, de estereotipos de comportamientos, en palabras de Heller: es asumir su propia conducta bajo modos de comportamiento que poseen un contenido de valor social y un alcance ideológico. Hay situaciones en que la imitación viene del recuerdo provocado por algún sentimiento o acto concreto. A este tipo de imitación Heller la denomina imitación evocativa. Su manifestación concreta la encuentra en el relato. A través suyo se persigue despertar algún sentimiento o afecto. La imitación consiste en actuar en el relato que refiriera a los demás de manera igual a la persona que se imita, por ejemplo, imitar a mi profesor o jefe en algunas actitudes, como la cadencia al hablar.

El pensamiento cotidiano requiere de orientaciones y, por lo tanto, de clasificaciones que ayuden al mundo cotidiano a dirigirse. El mundo de nuestro conocimiento cotidiano para Heller funciona por analogías. Ante la disyuntiva de elegir o tomar decisiones el hombre recurre de manera espontánea a la analogía. Esta consiste en subsimir el caso específico bajo un caso típico corriente y tomar la decisión que usualmente se toma en aquel caso típico (Heller, 1977:305). Esta subsunción opera también con relación al juicio (de personas o situaciones), aplico mi analogía y establezco las normas de juzgar de acuerdo con lo aceptado por mí.

La vida cotidiana opera también con base en la seguridad y en este sentido en que entra la reflexibilidad (precedentes). Estas buscan establecer los precedentes o referencias de cómo se actuó o juzgó. Es así que la referencia de situaciones de decisiones ya tomadas (analogía) sirven de medida o modelo para configurar mi acción. Esta subforma de analogía permite descargar en cierta medida ilusoria el peso de la responsabilidad en la decisión.

Es importante precisar que las analogías, a diferencia de la imitación (repetición), produce algo similar y en determinado momento puede separarse de la objetivación analógica de la cual ha surgido (ampliando sus propias funciones o creando nuevas ramificaciones).

Un signo de la naturaleza del pensamiento cotidiano es que sus conceptos son tipológicos, es decir, se designa lo que es análoga desde el ángulo visual del pensamiento cotidiano. El comportamiento y el pensamiento cotidiano se constituyen en la cotidianidad del pragmatismo, la imitación y la analogía, campos finalmente subjetivos que permiten configurar y dar sentido a la realidad desde lo cotidiano, pero que además permiten desarrollar su mundo extremo.

### **La subjetividad y las emociones**

Como ya se mostró, la subjetividad es una “experiencia interna” que se reproduce en la vida cotidiana. Ahora trataremos de ver cómo se muestra esta subjetividad en el campo de las emociones, es decir, de los sentimientos.

Las emociones incluyen componentes de percepción, patrones específicos de excitación y componentes cognitivos que pueden incluir objetos positivos, estados o eventos de algún género y, además pueden ser pasados, presentes o emparentados con el

futuro (Scherrer, Wallbot, Summerfield en 1986: 166).

Pero, ¿cómo influyen las emociones en la subjetividad de los individuos? Bowers (en Frese M., 1992) nos dice que las emociones crean modelos en red en la memoria, siendo ésta la que desencadena su activación y representación en eventos. Las emociones pueden influir en la motivación para realizar ciertas tareas o conductas de los individuos, ya sea en el trabajo o en cualquier situación de la vida social. En la “experiencia subjetiva” entran en juego las emociones, son parte de la subjetividad. Estas pueden ser definidas como una integración subjetiva de una experiencia que comprende: una emoción específica de un estado de sentimiento o sensación (componente afectivo), percepción psicológica y procesos de expresión (cuerpo—componentes de percepción) y, emociones cognitivas.

Las emociones aparecen como un atributo que puede ser negativo o positivo (por ejemplo, el orgullo o la frustración, el pesimismo o el optimismo). Por lo tanto, un conglomerado de emociones pueden influir en los diferentes momentos de elección por los que pasen los individuos; sin embargo, esta influencia no es directa sino que está mediatizada por la evaluación subjetiva. En otras palabras, un hecho puede producir un efecto objetivo de emoción (por ejemplo, el reto a cumplir determinada tarea puede producir un efecto objetivo de emoción y al mismo tiempo producir la sensación de ansiedad), pero esto sólo se dará, si el sujeto evalúa con un valor positivo alto tal hecho. Así, tenemos pues que la importancia de la emoción radica en el significado (subjetivo) que tiene el hecho (en este ejemplo la tarea por realizar) para el individuo en particular.

La manera en que se pueden manifestar estas emociones en la vida laboral es, por ejemplo, en el sentimiento del orgullo o de la deshonra (atributos positivos y negativos) que puede ser el resultado del éxito al fracaso de la implementación de alguna estrategia modernizadora (recuérdese que estos estados de emoción pueden presentarse en la memoria y activarse como productos del presente, pasado o futuro). Por lo tanto, la motivación para la decisión o elección de una nueva estrategia pudiera estar orientada por la evaluación positiva o negativa que haga de la situación el individuo (con base en su propia experiencia que subjetivamente le provoca un determinado estado de sentimiento), es decir, su decisión estará mediada por el proceso subjetivo (valorativo y emotivo) propio de la persona que tome la decisión.

El optimismo y pesimismo (manera de asignar causas a los eventos) pueden

producir también seguridad e inseguridad en la toma de decisiones (Seligman y Schulman en Perkun, 1992) y por consiguiente puede aparecer un núcleo de emociones como el orgullo o la deshonra, colocando el atributo sobre uno mismo.

El humor positivo de un empresario puede mostrarse en su conducta en la propensión a un menor o alto riesgo y puede conducir también a una más rápida y eficiente estrategia, de sus decisiones comparada con una situación neutral (Isen; Gina, 1987:168). Así la motivación positiva puede ser una explicación parcial de su conducta.

Las emociones también pueden generar conflicto, como el enojo, las envidias, los celos, el odio. (Miner, 1990) Los celos pueden ser el resultado tangible o intangible de la recompensa, o bien la envidia como comparación social (perspectivas de evaluación de sí mismos).

Ante este estado de emociones, podemos decir que su significado está ligado o emparentado con la identificación que pueden tener los individuos con su actividad, y la cual tiene que ver con sus expectativas de acción y evaluación de la propia actuación. En otras palabras, consideramos que el sentido de su acción responde en parte a los contenidos de los campos subjetivos de lo cotidiano de los sentimientos que se configuran en la interacción del individuo alrededor de sus intereses, dando jerarquías a los diferentes sistemas de valores y al proceso cognitivo de evaluación que hacen los individuos de la situación.

### **C. Teoría cognitiva**

Este enfoque teórico nos lleva a la discusión de cómo se construye el conocimiento que orienta la conducta y lleva a elegir entre diferentes alternativas de acción. De acuerdo con P.R. Sparrow (1994), estos aspectos (conocimiento, elección, acciones) tienen que ver con los mapas cognitivos y representaciones mentales que se encuentran en la mente individual de los empresarios y con la construcción de resistencia de información para la elección. Además, con la conformación de marcos de referencia, creencias y estructuras de conocimiento y de cómo se organizan en la memoria, todo ello aunado a su percepción e interpretación. De ahí que resulte imperante examinar la base cognitiva y los mecanismos de representación así como su impacto en la conformación de estrategias. Hanbrick y Mason (1984) argumentan que la base cognitiva abre y cierra el campo de visión al

empresario en la elaboración de una estrategia, donde el modelo mental competitivo se basa en la manera como el empresario ha percibido significativamente restricciones y respuestas, es decir, el empresario o director (en lo individual) tiene un conocimiento sobre los diferentes niveles de generalización y éste depende de las experiencias, de los contextos culturales, de la información que recibe y examina y de la forma como la incorpora a su marco de referencia. El empresario con base en esta información caracteriza actores y eventos, da significado a sus categorías de elección y utiliza su pensamiento para planear un futuro. Esta dimensión cognitiva permite atravesar y analizar a los individuos, grupos de organizaciones o unidades culturales al ser capaz de exhibir la intencionalidad y conducta consciente de la acción. Así, la compleja relación que establece el empresario entre información estratégica (información recibida, almacenada y procesada sobre la organización, medio ambiente, competencia y opciones), nos presenta el resultado de su intencionalidad en la acción.

En el pensamiento existen estructuras estables de conocimientos (esquemas, prototipos, escenarios y estereotipos) que influyen en la manera como se percibe y se archiva en la memoria la información social. La información que entra es transformada por la estructura del conocimiento y los juicios e inferencias en la que las decisiones se elaboran guiadas por estas estructuras (F. Morales et al: 1994). De esta manera el empresario se ve a sí mismo en un proceso de reflexión-acción, integrando cognición y acción, la cual viene a ser su propia estrategia (Calori, Honson y Surnin: 1992).

La fase por la que se da el procesamiento de información implica: 1) codificación\* estructura de significado acumulado por la memoria; 2) archivado y recuperación: es la fase de memorización, archivado y almacenamiento para posteriormente recuperar la información; 3) juicio: comprende las implicaciones y combinaciones de la información integrada en los esquemas para tomar una acción; 4) acción: es la fase de selección y realización de una conducta social que refleja el conocimiento esquemático codificado y

---

\* Codificación: Estructura de significado acumulado por la memoria. Las fases que explican la codificación son: a) Preatónical: se da automáticamente e inconscientemente combinando los atributos de los estímulos en los objetos que percibidos conscientemente. b) Atención focalizada: se clasifica e identifica la información. c) Percepción: reconocimiento de un patrón sensorial o su clasificación como objeto social conocido. d) Comprensión: interpretación global de los estímulos sociales, e) Razonamiento: se asocia el significado con otros conocimientos permitiendo inferencias complejas (Wyer, 1981; De Vega, 1984; Fiske y Taylor, 1984, 1991; en Morales, 1994:129:130). f) Atención. Se define como dirección, selectividad y la intensidad con que se procesa un estallido en un momento dado (es el pensamiento actual).

recuperado y que es utilizado en la toma de decisiones (Fiske y Taylor; en Morales, 1994:129).

Por lo tanto, el de procesamiento de información supone que hechos externos se van reflejando o representando en lo interno, es decir, son productos sociales que se concretan en lo individual, formando un proceso mental de orden superior: que viene a ser la memoria. La memoria es el espacio en el cual se clasifica la representación, conceptos o conocimientos generados.

**Memoria autobiográfica o episódica.** Este tipo de memoria es la que hace referencia a los eventos de la vida del individuo y se puede ver en diferentes niveles y formas:

1) Período de vida: son percibidos en períodos de largo de tiempo (años) y representa las metas, planes y temas del yo durante períodos particulares (se refleja en logros de metas, acciones y determinando las características de un período).

2) Registro de eventos externos y repetidos (se mide en meses y semanas). Este nivel de memoria contiene conocimientos que pueden ser usados para acceder a detalles sensoriales y perceptibles y están muy relacionados con otras memorias (M. Conway, 1998; Morales, 1994). El conocimiento específico consiste en imágenes, sensaciones y olores.

Los niveles de conocimiento autobiográfico son estructuras de conocimiento jerarquizados con diferentes niveles de especificidad, y a las cuales sólo se tiene acceso por claves específicas contenidas en los eventos generales o en períodos de vida específicos. Los temas del Yo influyen de manera determinante en la codificación y estructura del conocimiento antropológico

El Yo representa en la memoria los planes y metas y vienen y es la respuesta a la discrepancia que surge entre el Yo actual y el Yo deseo (yo activo) por lo que da como resultado un constructo de significado cargado de afecto (Conway 1998). Para Outley (1992 en Conway, 1998), los planes también se explican en estructuras basados en las emociones, y ellas se aprecian cuando se alcanzan las metas o cuando un plan se ve frustrado. Esto lleva a la reconfiguración del plan y las metas (Conway, 1998:54). Los planes en la cognición humana toman metas múltiples, se estructuran jerárquicamente y están condicionados a submetas del plan global.

Por otro lado, Conway también nos habla de los temas de vida que son generados en la discrepancia del Yo, cuando éstas se activan se constituyen en estructuras del plan

dinámico complejo (Conway, 1998). Pero hay un aspecto importante que queremos rescatar en los temas de vida y que conllevan directamente al centro de nuestro interés y es el de la asignación de recursos para la solución de problemas. Cauter y Kihlstrom (1985 en Conway 1998:57) utilizan el concepto de tareas de vida para explicar este aspecto; para ellos el período de transición es el que muestra más claramente cómo los individuos identifican su tarea de vida y cómo la resuelven. La tarea de vida se basa en los planes de los individuos, los cuales contienen una fuerte carga de emociones, para el logro del posible Yo, por ejemplo: cómo ser un buen empresario o cómo ser más competitivo. Estos temas son implementados en la memoria como planes dinámicos con estructuras que contienen submetas complejas que si son realizadas, podrán resolver el problema de un período (Conway 1998:57)

Estas estructuras operan en la mente codificándose dentro de esquemas o índices que forman la estructura de la base del conocimiento autobiográfico es un registro del Yo pasado (conocimiento retenido y la organización particular de ese conocimiento) (Conway, 1998:58). Estas estructuras de conocimiento de la memoria de largo plazo son las que constituyen la experiencia (Conway, 1998:58).

### **Estructuras del conocimiento**

La estructura de conocimiento a nivel individual es el esquema por el cual el Individuo (empresario) almacena, recobra la información y conforma creencias que definen las relaciones y acciones, por lo que el desarrollo de esquemas de conocimiento alrededor de estrategias pueden y ayudan al empresario en la toma de decisiones. Sin embargo nos surge la pregunta: ¿por qué los individuos ante estímulos similares en la implementación de una estrategia responden de diferente manera?

Huff (1990) argumenta que los eventos procesados y técnicas usadas se basan en los mapas o articulaciones de representaciones mentales que influyen en la toma de decisiones. La importancia y utilidad de los mapas cognitivos esta en su capacidad de representar subjetivamente los datos más significativos de la estrategia, facilitan la toma de decisiones, ayudan a resolver problemas y negociaciones. Por ejemplo, un esquema mental basado en la categorización de un prototipo (conjunto de rasgos o atributos generalmente asociado a los miembros de una categoría social) permite clasificar y definir sujetos (estereotipar)

mediante una comparación con un prototipo. Así, cada rasgo se pondera por un grado de asociación o por la categoría establecida (Morales, 1994). Cuando los eventos activen el particular esquema, ellos evocan su expectación alrededor de la estructura de atributos y sus valores. Cada esquema forma parte de una jerarquía de resultados de asociaciones. Un atributo puede ser la historia de la compañía en sus éxitos. Los prototipos postulan una relación entre la tipicidad del atributo o ejemplos de una categoría emocional al recuerdo y el juicio.

Estos prototipos ejemplares nos permiten conocer y explicar el proceso al dar cuenta de las instancias (conocimiento) asociados a los conceptos (ejemplo: como recuerda a Juana como mujer), además permite presentar la variabilidad de la información (el concepto de buen empresario está formado por Pedro, pero ésta nos permite explicar que dentro de una categoría hay una media de atributos físicos: alto, bajo, moreno) también lograr establecer la variabilidad, existen empresarios de todas las alturas y colores, estos prototipos también nos llevan a explicar las asociaciones entre rasgos (un buen empresario es alto, moreno y viste de determinada manera por lo tanto Juan es así, un buen empresario), de estas maneras también nos explica cómo se modifican las categorías, así cuando se incorpora un nuevo elemento se matiza y pondera la categoría (Morales, 1994:150-154). Así las asociaciones son idiosincrásicas.

### **Esquemas estructurales de procesamiento de información**

El nivel individual de conocimiento del empresario con relación a su estrategia resulta de lo que el empresario conoce de su medio ambiente, por ejemplo los competidores basada en una larga experiencia, así conociendo su estrategia desciframos su conocimiento (Oalft y Wewk, 1984 en Schneider, 1995).

La estrategia puede ser estructurada con una alta interacción de procesos sociales y políticos, así un esquema de unidades estructuradas de conocimiento reúnen categorías y relaciones entre ellos con bloques de conocimiento basados en la experiencia social. La información se provee activamente permitiendo que el conocimiento se reproduzca y se reconstituyan los estímulos sociales y no sean un mero reflejo (Morales, 1994).

Estos esquemas mentales contienen información que sirve para crear representaciones (representación episódica social) y son, por lo tanto, estructuras de conocimiento como de actuación (Morales, 1994). A través del procedimiento de analogías

se analizan y evalúan los aspectos y datos que se buscan integrar, así se establecen escenarios que identifiquen las variables que caracterizan a los actores y los relacionan entre estos elementos.

### **Tipos de esquema**

1) Esquema del yo: Organiza el conocimiento presentado sobre el YO, se basa en experiencias pasadas (Morales 1994:160).

2) Esquemas de persona: Bloque de conocimientos sobre los rasgos objetivos y motivos de conducta característicos de determinados tipos de personas. Estos rasgos se basan en prototipos personales. El recuerdo viene de manera distorsionada y se recuerda más los atributos personales, consistentes en materia y metas que se atribuyen al sujeto evaluado.

3) Esquemas de grupos y roles: Estructura de conocimiento que se organiza sobre el conjunto de normas y conductas asociadas a una posición social. Es la interiorización de las normas y expectativas de roles.

#### 4) Esquemas de Sucesión:

a).- Escenarios: Es una estructura de conocimientos integrados por un cuerpo de conocimiento asociado a una secuencia de sucesos que ocurren fuertemente y con regularidad. Es la cultura dada (Morales 1994:162), además orientan la asignación de recursos para el procesamiento de la información durante la codificación.

b)- Guiones: Se representa en una serie de cuadros de imágenes y símbolos que ponen en orden temporal y escenifican una serie de interacciones típicas (esquemas, categorías hipotéticas)

Los esquemas de sucesos se extraen en experiencias pasadas y guían la percepción, memorización e inferencias.

Finalmente, para concluir, podemos precisar que los prototipos categorizan el conocimiento de los esquemas, categorizan sucesos y por lo tanto emplean acciones. Por otro lado, los esquemas están asociados a funciones, por lo tanto orientan la acción, es una versión declarativa del conocimiento de procedimientos de cómo se actúa sobre el mundo (Morales, 1994).

De lo anteriormente expuesto nos queda claro que la toma de decisiones puede ser

vista como resultado de la ciencia, es decir, se establece una relación de tipo lógico (si A entonces B), o bien, como un proceso reflexivo donde los espacios de acción se configuran con relación con los campos subjetivos del empresario (conocimientos, sentimientos, vida cotidiana, valores, razonamiento). Dentro de esta postura, la que proponemos, la acción adquiere sentido y significado con relación con los planes y expectativas del actor (empresario) y en la interacción con los otros. Es así que la realidad objetiva pierde su sentido como tal y se impregna de la dimensión subjetiva de la realidad, esto es la interpretación que pueda hacer el individuo (actor) sobre su propia realidad o situación.

Nosotros concebimos concebir la decisión como parte de una configuración subjetiva del empresario nos lleva a romper con definiciones y concepciones basadas únicamente en la ciencia y la razón. En la que la norma (ley) universal establece el comportamiento de los actores con base en una lógica racional donde el cálculo de posibilidades y elecciones se supeditan a la eficacia (elección racional) y en la que las decisiones están supeditadas a variantes que podemos prever. Esta concepción supone una realidad plana, lineal y alejada del mundo cotidiano en el cual se mueven los hombres. Ve a los sujetos como desprovistos de imaginación, percepción, sentimientos y memoria. Además, como ya se vio, el actor (empresario) tiene conocimiento, que depende de la experiencia, de su contexto cultural y de la información, que procesa de acuerdo con su propio marco de referencia, por lo que su decisión no es una demostración científica, es decir, no es algo que pueda ser verificado como resultado de una ecuación o estado lógico, sino, en un primer momento es el resultado de su propia argumentación de por qué se tomó tal decisión y, en un segundo momento de la eficiencia de la empresa.

Por otro lado, pensamos que tampoco consideramos que la decisión sea un proceso de carácter unificado a un conjunto de elementos vinculados entre sí de forma deductiva, en donde se mantiene un estado de coherencia, como lo propone la teoría sistémica. Por el contrario el proceso de decisión es algo que se va configurando en los diferentes espacios y con visiones diferentes donde el razonamiento de los individuos responde a configuraciones subjetivas que no son sistémicas. Además, no hay que olvidar que las relaciones de poder asimétrico también conllevan a la incertidumbre y a la contingencia por lo que la coherencia de un sistema no se da estrictamente. Así el modelo de concepción–decisión – ejecución (medios–fines) entra en proceso de reajustes continuo ante lo imprevisto.

Por lo tanto, la decisión no puede reducirse a un cálculo lógico ni a un sistema lineal, es mucho más compleja, por ello hablamos de la noción de configuración (ver De la Garza, mimeo) que nos permite abarcar, la discontinuidad e incertidumbre, es decir, el proceso mismo por el cual ciertas relaciones se configuran y reconfiguran a través de la propia acción por lo que deja un proceso abierto donde lo definible nunca está totalmente definido.

### **3.- El empresario y su relación con la organización**

Como hemos visto algunos estudios definen la acción empresarial determinada por condiciones económicas, otros como sujeto político, o bien como un individuo que aprovecha ventajas. Si la tratamos de definir por el papel que ha jugado el empresario históricamente en los diferentes modelos productivos, tenemos que éste surge al parejo de las grandes transformaciones e innovaciones tecnológicas y de las necesidades organizacionales. Todo ello requería de establecer y sistematizar las prácticas de la dirección y de la organización de los procesos de trabajo (Thompson, 1992:47).

Así tenemos, por ejemplo, que en el siglo XIX la empresa no estaba burocratizada, las relaciones de trabajo y mando se daban de manera personal y recaían en la familia, no existían los mandos medios y el dueño de los medios de producción era quien dirigía y guiaba las operaciones de producción, es decir, no existía el concepto del management.

Con la llegada del siglo XX se dieron fuertes cambios en el mundo industrial que transformaron la vida organizacional de la empresa y con ello la llegada del management o también la llamada dirección jerárquica o burocratización de la organización. Con el taylorismo se define al empresario como dirigente del saber hacer, bajo el principio de la información perfecta, la toma de decisiones con base en la racionalidad, sustentada en la eficiencia y en el conocimiento de todos los procesos operativos importantes. El dirigente es el que toma las decisiones, y diseña y controla las actividades desarrolladas en la empresa. El empresario tiene una formación técnica que le permite aplicar la ciencia a la empresa.

De esta manera vemos que, la administración científica del trabajo se convierte en una ideología de la dirección, una ideología de ciencia con argumentos tecnocráticos de racionalidad utilitaria y con una organización formal. Había una nueva forma de

organización del trabajo que contemplaba una mayor división social de trabajo, nuevas formas y requerimientos de control. Esto lleva a generar una revolución managerial, donde los ingenieros vinieron a formar parte de este nuevo grupo ocupacional en la organización empresarial. Por primera vez aparecieron los primeros aspectos administrativos de un sistema de dirección, donde el ingeniero decidía sobre las cuestiones técnicas y organizacionales de la producción, el recurso humano era tratado en términos de costos. Chandler (Thompson 1992:58), lo describía así: “la jerarquía del manager era capaz de supervisar un amplio y gran número de unidades de operación y también de coordinar, monitorear y planear sus actividades”.

En el fordismo muy ligado al taylorismo, el empresario supuestamente aplica también la racionalidad perfecta, se involucra indirectamente en el proceso productivo y las decisiones corresponden al dirigente, quien sigue siendo el poseedor del saber hacer estratégico. Para Cleeg y Durkenly (Thompson, 1992), la dirección científica del trabajo sólo dejó una serie de principios de cómo hacer la fuerza de trabajo más productiva, pero no dejó ningún cuerpo de conocimiento que se aplicara a los supervisores y Directores de la jerarquía organizacional.

Weber junto con otros teóricos de la administración hace notar el rol jugado por la dirección científica en la burocratización de la organización. Él sostenía que estos roles eran racionales por su capacidad de calculabilidad, predictibilidad y rutinización. Para Weber tanto la dirección burocrática como la administración están unidas de forma causal a la racionalidad, ante la emergencia del nuevo capitalismo y los mercados.

En este autor, las estructuras formales centralizan el poder y ayudan a la especialización formal, además agrega un nuevo ingrediente que no estaba presente en el taylorismo, las relaciones de trabajo, la seguridad en el empleo, es decir, el compromiso de la organización para con los empleados. En este sentido el manager se convierte en el burócrata de la administración racional de la organización. Hasta aquí podemos decir que el papel del manager a sido de líder, controlador y planificador.

En los años ochenta representó el *boom* de los estudios gerenciales y de las organizaciones, por lo que nos encontramos con nuevos escritos académicos y no académicos que nos habla de la importancia de la dirección empresarial. Los escritos más importantes y que hicieron eco en gran parte del mundo son: Teory Z de Ouchi (1981) que

habla sobre las prácticas de management; 'The art of japanese management' de Pascal Yathan en 1981 y 'Corporate, cultures', Shein (1985).

El éxito del modelo japonés surge como testimonio de la conveniencia de contar las compañías con una cultura corporativa bajo el liderazgo managerial. Lo que más resaltan estos autores es que las empresas comparten valores y principios en el lugar de trabajo, entre la dirección y los trabajadores, donde el compromiso empresarial es el éxito de sus organizaciones, es decir, ya no ven a la empresa como respuesta a mercados y que sólo se dirigen con base en criterios financieros. Los encargados de hacer posible la modernización de la empresa son los managers, quienes deberán de forjar estrategias que les permitan la efectividad empresarial.

#### **A. Organización y toma de decisiones**

Consideramos que el éxito de una organización depende en parte de la rapidez y habilidad con que se implementen estrategias, ya sea en situaciones de crisis o en la implementación de nuevos esquemas modernos que mantengan a las empresas en un nivel competitivo de manera asertiva. Es decir planear los procesos por los cuales las organizaciones van a lograr el éxito: es elaborar una estrategia que implica toma de decisiones. Para Mintzberg (1973), las organizaciones pueden ser analizadas como sistemas de toma de decisiones, de esta manera los roles que jueguen los managers en la toma de decisiones nos permiten conocer su forma de interactuar y categorizarlo con base en sus actividades y funciones.

La toma de decisiones presupone una serie de actividades y conceptos que conllevan al proceso de toma de decisiones. Para la elaboración de la estrategia o una meta o jerarquía de metas, éstos pueden tener un sin fin de posibilidades y alternativas para su realización, por lo que sus posibilidades se verán asociadas a un sistema de decisiones que comprendan resultados, probabilidades y valores (Murray, 1971).

Para Scoott, estos procesos de toma de decisiones pueden ser analizados en términos de series de actividades como sería:

- 1) Búsqueda de procesos para descubrir las metas.
- 2) Formulación de objetivos (después de la búsqueda)
- 3) Selección de alternativas (estrategias) que acompañan a los objetivos.
- 4) Evaluación de resultados.

Estos aspectos nos permiten pensar que la toma de decisiones tiene que ver, por un lado, con la dirección de la empresa, es decir, la dirección del manager de estos procesos (la toma de decisiones individuales, percepciones individuales, relaciones, ambiente) así como la estructura de la organización. Para decirlo en palabras de Fredrickson y Camdles (en Koopman y Pool: 1990) la estrategia (toma de decisiones) rige a la estructura de la organización.

De la misma manera Fredman (s/f) presupone que el proceso de toma de decisiones adquiere diferentes cursos en diferentes tipos de organización, ejemplo: una estructura simple pudiera ser más proactiva e innovadora que una organización más formalizada (burocratizada) y tener más problemas para su innovación, de lo cual dependerían las decisiones a tomar. Así tendríamos, pues, que el proceso de toma de decisiones en la organización se categorizan de acuerdo a Koopman y Poll (1990) con base en las siguientes dimensiones: a) centralización, b) formalización, c) información y d) confrontación, aunadas todas ellas al contexto organizacional, al medio ambiente, así como a la percepción y conducta del manager en el proceso de construcción de las decisiones.

Por la forma como se conllevan estas dimensiones podríamos hablar de la centralización o no del poder de decisión en la dirección, de la formalización o burocratización de la toma de decisiones, del sistema de búsqueda de información y del conflicto o negociación, es decir daría el tipo de organización de una empresa.

Para Simón (1950:10), los procesos administrativos son procesos o redes decisorias, por lo que la autonomía de una decisión será suplantada por un proceso organizativo de toma de decisiones. Por otra parte la toma de decisiones debe ser hecha por especialistas, en este sentido, la decisión principal será tomada en el nivel más elevado, pero esta decisión a su vez se verá influenciada por diferentes niveles de la organización, cuyos objetivos deberán satisfacer y adaptarse a los objetivos de la organización.

A la pregunta de por qué los individuos logran influenciarse y comportarse de acuerdo con los objetivos de la organización, Simón lo explica a través de su concepto de equilibrio de la organización. Aquí Simón (1950:113) distingue tres clases de participantes: los empresarios, los empleadores y los clientes, cada uno tiene sus motivaciones para incorporarse a la actividad organizacional y así satisfacer sus necesidades, logrando el equilibrio en la organización, ligándola con la que él llama alicientes. Según Simón el

equilibrio se logra al satisfacer los diversos intereses personales y este se logra a través de los alicientes.

El autor habla de alicientes e incentivos: los primeros tienen que ver con la conservación y adaptación a los objetivos de la organización, los segundos con salarios, posesión y participación. Al mismo tiempo nos habla del grupo que tiene el derecho a fijar los términos en que se permitirá a los demás participar (Simón, 1950:107), es decir, el grupo de control. En este punto, Simón plantea la relación entre los valores e intereses personales en la toma de decisiones y los de la organización. Aquí para Simón, se entra en un proceso de negociación continuo pero el control y el poder no se da de manera ilimitada sino que dependerá de los incentivos que puede ofrecer el grupo de control para mantener el equilibrio, con base en una negociación como resultados del conflicto.

Hasta este punto hemos hablado de la elección satisfactoria dentro de un proceso de toma de decisiones que implican persistencia de un modelo organizacional o como la llaman March (1981) y Simón (1989) alternativa de continuación; pero cómo se da ese proceso entre alternativas de cambio. Es decir, dónde se dan procesos de innovación y transformación profunda que requieren de información y nuevas acciones, ¿cómo opera la toma de decisiones ante el cambio?

Para March y Simón, la persistencia se da en que el individuo no busca o considera alternativas al presente, a menos que en el transcurso se vuelva insatisfactorio.

La teoría de la ambigüedad o anarquía organizada considera la toma de decisiones como un proceso continuo, dinámico, social, político y ambiguo (Del Castillo, 1994:21). La teoría de las anarquías rompe con la linealidad, donde las direcciones se complejizan, los problemas, soluciones y participaciones se relacionan, se acoplan (aflojamente). Las decisiones se desarrollan de manera continua al ser éstas un proceso cuya estabilidad depende de las nuevas realidades que resultan del proceso de negociación. Aunque los límites son dados por distintas situaciones, relaciones entre individuos, incluso por la propia estructura organizativa.

Definir el proceso de toma de decisiones como un proceso social, es definirlo como una consecuencia de los procesos de socialización que han experimentado los participantes. Para esta teoría, la toma de decisiones muestra lo simbólico de la decisión, expresándose en el lenguaje, su contexto y la interpretación del actor decisorio. Este carácter simbólico es lo

que define y da con relativo orden que es lo correcto, que es lo moral, etc. Es así que la cultura organizacional se manifiesta por ejemplo en los rituales.

Uno de los aspectos importantes de la teoría de la anarquía organizada es el concepto de poder, donde este proceso se da vía la negociación en el que se compite para tener un beneficio o el consenso. Este proceso de negociación política es lo que llaman principio de preservación del equilibrio. El poder se da de manera cotidiana en la práctica, por lo tanto se convierte en un modo de acción.

La organización una continuos desequilibrios, es así que su estabilidad se basa en los continuos cambios, configurando una sucesión de estructuraciones y desestructuraciones permanentes (Del Castillo, 1994).

En el modelo de cesto de papel de basura de elección organizada, las decisiones son el resultado o consecuencia de la intersección de soluciones a problemas. Las decisiones son vistas como una combinación fortuita de cuatro elementos: a) grupo de problemas (actuales o particulares impactando a la organización), b) grupo de soluciones (los disponibles en la organización), c) toma de decisiones (dentro de la organización); d) oportunidades de fuentes de elección en el tiempo donde una decisión pueden ser la implementación de un nuevo modelo organizacional.

El procedimiento consiste en que los participantes metafóricamente hablando amontonan todo en un cesto de basura (problemas y soluciones) conforme se genera la decisión.

Hauber (1994) dice que una de las bondades del modelo es que muestra una variedad de situaciones, de decisiones sin contar con una conducta o normatividad de las teorías de decisiones racional.

Recapitulando, consideramos que, para la implementación de estrategias se requiere del proceso de toma de decisiones y éstas conforman un tipo de organización (definida en términos de variables estructurales) que se desarrollará conforme se tomen las decisiones. En el proceso de toma de decisiones no sólo intervienen los aspectos estructurales, sino que la interacción que se da en el transcurso de la configuración de un modelo o estrategia a seguir bajo objetivos (individuales y organizacionales) el tomador de decisiones se verá influenciado por sus propia subjetividad en que se manifiestan y representan sus acciones.

La pregunta sería ¿cómo opera esta subjetividad en la toma de decisiones, ante una

serie de alternativas de elección? ¿Cómo se da la mediación entre lo racional y lo no racional?

La corriente tradicional economista sustenta el modelo de elección racional. Su hipótesis es la de la consistencia en los objetivos, donde se requiere tener un escenario de alternativas para la toma de decisiones y un alto porcentaje de predecibilidad de los resultados. Esta postura es muy cuestionada, pues se concibe al actor como si tuviera la información completa del contexto los planes de acción; por el contrario, la información con la que cuenta el actor es limitada e incierta y no sólo por falta de información sino también por incapacidad de la ciencia para predecir estrictamente al no poder dar cuenta de las motivaciones internas de la acción (De la Garza, 1994:361).

La teoría neoclásica de la elección racional parte de la definición de hombre económico, donde su racionalidad presupone un orden de preferencias y elecciones para obtener la máxima ganancia. Estas preferencias y elecciones se basan en certeza y coherencia, a lo que comúnmente se le llama elecciones transitivas (Edwards, 1974:47). Si A prefiere a B, y si B prefiere a C entonces A prefiere a C (Edwards, 1974:47); es decir se prefiere a toda A completa o bien todo B en lugar de A, por lo que su principio es la continuidad y consistencia de la elección.

Pero además la elección racional implica que la toma de decisiones:

a) Tenga una definida función de utilidad y en consecuencia pueda asignar un número cardinal como medida de preferencia para algunas series de sucesos a través del futuro.

b) Tendrá una inferida serie de alternativas a llegar por lo que se hará una secuencia de elecciones o estrategias en un determinado tiempo y utilizando toda la información disponible.

c) Podría dar una distribución de probabilidades conjuntas a todos los futuros hechos (Simón, 1989).

Si nosotros aceptáramos estas premisas como verdaderas, para que el tomador de decisiones pueda llegar a cumplir estos principios de racionalidad, tendría que cumplir con los siguientes supuestos: a) El de contar con toda la información completa de contexto, los planes, acciones y consecuencias; mientras por el contrario es claro que en la realidad la información con que cuenta el actor es limitado en su capacidad cognitiva y sólo utiliza una

parte de la información relevante. Ahora también esta limitación se extiende al rol que juega el tiempo y el dinero en la búsqueda de información como lo dice Taversky y R. Ohnmon (en Edwards 1974) bajo presión de tiempo la toma de decisiones paga más dinero por la información negativa dando poco uso al propio proceso de decisión y como dice De la Garza (1994:36) la información con que cuenta el actor es limitada e incierta, “inciertos no sólo por la falta de información sino también por incapacidad de la ciencia para predecir al no poder dar cuentas de las motivaciones internas de la acción”. b) Ser perceptivo a comprender todo lo que sucede o pueda suceder en su contexto no sólo inmediato sino hacia el futuro, cuestión que se nos antoja imposible en el mundo real debido a la incapacidad del propio individuo para conocer o percibir todo lo que sucede a nuestro alrededor. Los hombres fijamos nuestra atención sólo en aquellos aspectos o metas particulares de nuestro medio ambiente y; c) finalmente como todo hombre racional, ordenar el mundo de acuerdo con su máxima ganancia. Es como ya dijimos en voz de Sfez (1987:35) el comportamiento racional es el que se realiza con el fin de un mínimo de esfuerzo y un máximo de satisfacción.

Uno de los límites de la teoría neoclásica lo encontramos en la propia incertidumbre, es decir, el individuo no toma decisiones sólo bajo condiciones de certeza caracterizado por la existencia de un resultado único y predecible de la acción, sino también bajo el riesgo y la incertidumbre donde la toma de decisiones se enfrenta ante imposibilidad de asignar una probabilidad de que ocurra un evento.

La teoría de juegos nos muestra cómo opera este proceso de incertidumbre. El jugador sabe que su oponente tiene una serie de posibilidades para elegir y aumentar sus probabilidades de triunfo, pero no sabe cuál escogerá. Es decir, su oponente y usted tienen las mismas metas (en este caso ganar el juego) pero el problema es: ¿Cuál estrategia adoptar? Dado que no existe una única solución del problema. Por otra parte, en los llamados juegos experimentales donde se trata de ver como se comporta la gente en la situación de juego, se encuentra que los jugadores entran en un proceso de negociación y coalición por lo que las decisiones no son tan racionales (Edwards, 1974).

Otra de las limitantes la vemos en la teoría de la elección racional es el síndrome de Buriedan, aquí existen dos opciones que prometen resultados iguales de beneficiosos, pero las alternativas son diferentes, según este modelo el individuo ante esta situación

permanece pasivo e inactivo contradiciendo así la racionalidad como máxima de ganancia (Gil en Del Castillo, 1994).

Preston y Baratta introducen el concepto de probabilidad subjetiva para explicar la toma de decisiones bajo condiciones de riesgo, cabe hacer notar que los economistas distinguen entre el concepto de riesgo e incertidumbre. Riesgo es la probabilidad de que una proposición al futuro sea cierta; incertidumbre es la imposibilidad de predecir que algún evento suceda (Edwards 1974:38), este modelo se basa en la formación de una escala de probabilidades matemáticas relacionándolo con el comportamiento humano, siendo ésta la probabilidad subjetiva que es diferente a la probabilidad objetiva (por ejemplo un juego de dados) (Edwards 1974:38). Los resultados que se encuentran en este modelo en que la probabilidad subjetiva se ve influenciada por la utilidad con relación a los valores de los objetos y no en razón a su máxima utilidad, de esta manera la estrategia puede variar entre la confrontación del tomador de decisiones y la misma situación.

Así tenemos, pues, que los modelos arriba descritos se basan en el desarrollo del modelo matemático complicado (que aquí no se detalla) bajo un esquema normativo para tratar de explicar cómo opera el comportamiento humano en el proceso de elección. Queda demostrada que la elección racional es limitada y simplificada ante lo abrumante y complicado que es nuestra realidad.

Buscando los límites a esta racionalidad March y Simón introdujeron el concepto de racionalidad limitada, donde argumentan que es mejor la elección satisfactoria que la racional al no poder tener acceso a la selección de todas las opciones posibles.

La teoría clásica del modelo racional no reconoce las limitaciones del conocimiento ni la racionalidad que puede devenir del sentido común. Así tenemos que para Simón es más conveniente hablar del comportamiento humano subjetivo, donde el individuo con base en sus emociones, intuiciones, experiencias y aprendizaje, toma decisiones convirtiéndolas en decisiones complejas y como diría Sfez (1987) no en una linealidad racional.

Así, frente a la existencia de un grupo de criterios que permiten que todas las alternativas sean comparadas y donde unas se prefieren sobre todo las demás (*elección optima*), March y Simón nos presentan la *elección satisfactoria*. En esta perspectiva, la elección que decide el individuo o la organización se basará en los criterios que describen un mínimo de alternativa satisfactoria, por lo que sólo será la mejor solución disponible

ante ciertas circunstancias (Simón 1950:8).

De la Garza (1994:374) señala que Elster concibe otras formas de evaluar la acción no racional que tienen que ver con la jerarquía de preferencia inconclusas, la voluntad, la motivación y finalmente acepta la acción racional con respecto a valores que es incondicional.

Por nuestra parte nos preguntamos ¿qué media entre lo racional y la existencia de otros factores que también orientan al empresario?

### **B. El empresario y el poder**

En este intento de definir cómo deciden los empresarios, no hemos introducido un elemento importante: y que hace ver al empresario o manager como apolítico, neutral de su realidad y trabajo, y es la cuestión del poder y el conflicto en la empresa. Cuando en realidad el manager ocupa una posición privilegiada que le permite de por sí, como diría Weber imponer o como dice Crozier, negociar el poder, o de acuerdo con Habermas que a través de su posición de clase el discurso comunicativo los integrase como clase privilegiada que se impondría sobre los demás grupos o clases sociales.

Para Weber (1983:43), el poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. El concepto de poder para Weber (1983:43) es amorfo, por lo que se requiere de una especificidad mayor y que es el concepto de dominación que sólo puede significar la probabilidad de que un mandato puede ser obedecido, la legitimidad es la que garantiza la dominación y la obediencia. En Weber, las asociaciones de empresas implican la existencia de un círculo administrativo de dominación.

En Crozier (1990), el poder reside en el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder, esto es la posibilidad de rehusar lo que el otro pida. El poder es una relación, es el resultado de la contingencia, incertidumbre, de sus transacciones con los otros y siempre está ligado a una estructura. Para Crozier no existen sistemas sociales completamente regulados o controlados, son los actores quienes dentro de las restricciones que le impone el sistema disponen de un margen de libertad que emplean de manera estratégica en sus interacciones con los demás. Es así, que ante la incertidumbre que lleva el cálculo de posibles decisiones y su consideración

racional es en el campo afectivo que se establece el fenómeno de poder.

El manager tiene poder sobre sus subordinados, su estrategia se basa en el poder formal e informal (toma de decisiones y/o negociación para que los grupos acepten sus decisiones, sus medios, la racionalización (poder de dictar reglas) o el poder de hacer excepciones e ignorar las reglas, o bien, lograr el convenio, la participación y el compromiso. En un sistema burocrático la ideología managerial en la toma de decisiones priva el aspecto racional, es decir, los controles racionales.

Para Thompson (1992), el poder siempre difiere y así las decisiones son indeterminadas, por lo tanto hay que ver al manager como una forma de poder organizacional. Hickson (Thompson, 1992) nos presenta otra visión del poder, su modelo de estrategias está conformado por factores internos y externos; el externo es la incertidumbre entre la organización y el medio ambiente; el interno es la responsabilidad de las subunidades (departamentos, etc.). Así, tenemos el poder de las relaciones horizontales y el poder vertical, que es el poder jerárquico que consiste en las relaciones entre las subunidades. Esta postura refuerza la idea del manager como autoridad; como si todos los trabajadores aceptaran las metas propuestas por la dirección y no existiera la resistencia.

Las versiones más radicales las vemos en aquellos que ven al manager como agente que tiene la función de capital; hablando en términos marxistas, el manager es la personificación de las categorías económicas y parte de una clase social.

La separación de propietario y control radica entre propietarios económicos y los agentes que sostienen la posesión (Derroey; 1975, Carcheri; 1977, en Thompson; 1992). Esto hace que el manager lleve dos funciones: de agente de capital y como asalariado. Visto así, el manager realiza dos roles, el de trabajador (recibe un salario) y representante de la corporación.

En Lickert (1976:284), el conflicto es latente: siempre van a existir contradicciones entre los intereses de aquellos que son excluidos. En Marx y Weber encontramos también esta asimetría del poder entre empleadores y trabajadores.

Otros autores enmarcan el estudio del manager con base en la teoría de la hegemonía, su pregunta central radica en ¿cuáles son las ideas y acciones del dirigente que mantiene a la clase obrera subordinada?

Burawoy (1989) polemizando con Marx considera que es a partir de la organización

de la producción, dentro del núcleo de la firma, que está el secreto y la ideología que impide el desarrollo de la consciencia de clase que los ata al capital. Para Burawoy, los regímenes competitivos y despóticos del capitalismo tienen regiones hegemónicas donde el trabajador consiente a su propia explotación. Aquí el control es ejercido directamente a través del pago, permitiendo una considerable discrecionalidad sobre él mismo, es decir, hay una ocupación condicionada que permite lo que él llama el juego de producción (parejas con libertad de control, etc.) y es lo que le permite la estabilidad al sistema.

Para Edwards (1975), el control burocrático mantiene múltiples sistemas de control y descansa sobre dos propiedades: la formalización de la autoridad del Director y la proliferación de los mercados internos de trabajo. El control varía de acuerdo con los diferentes niveles de la organización. Para este autor, el control burocrático anima a estrechar más e identificar al trabajador con la firma que con su clase social.

Estas posturas son muy criticadas, pues se argumenta que exageran la habilidad de la élite para imponer valores sobre los subordinados de grupo y clase, aunque la debilidad de los subordinados se atribuye a la cultura y a la fuerza ideológica que el actual poder refleja en lo económico, político y lo organizacional mucho más que alguna ideología hegemónica o valores consentidos. Por otra parte, pareciera ser que la teoría de la hegemonía ignora que dentro de la firma hay departamentos, divisiones que producen ideologías y culturas diferentes entre trabajadores.

En síntesis, podemos decir que el empresario o manager ha sido visto bajo cuatro dimensiones y perspectivas diferentes:

- a) como actividad de un sólo sujeto (toma de decisiones)
- b) como agente asalariado
- c) como élite de poder
- d) como generador de cultura y sentido

Como parte de la dirección de la empresa, el manager es visto como un agente que lleva a cargo una serie de funciones delegadas del capital, como director de un proceso de trabajo colectivo. Las funciones que realiza son de dirección, planeación, administración, contratación de personal, producción, coordinar el mercado, administración en ciertas áreas, departamentos y niveles determinados y responde a los propietarios del capital de los resultados obtenidos.

La moderna multidivisión que se da en las corporaciones también se refleja en la estructura del manejo de los managers con los otros managers, es decir, los objetivos y metas pasan de un Director a otro Director, donde éstos deben de cumplir esos objetivos. En otras palabras, se tienen managers por objetivos. Esto puede traer como consecuencia el crecimiento de conflictos estructurales entre los diferentes niveles, funciones y profesiones, pues como dice Teulings (Thompson, 1992:163) el nivel del manager tiende a seguir una lógica propia realizando la defensa de intereses de grupos específicos.

Esta perspectiva nos vuelve a la cuestión de cuál es el papel o actuación del manager en término de su extensión en las funciones que desempeña: ¿qué tiene que ver con la toma de decisiones? ¿Cómo se dan los procesos de la toma de decisión? ¿Qué agentes se ven envueltos en estos procesos? ¿Cómo se legitima la actuación del manager o Director en un espacio donde la competencia se da entre niveles y profesiones? Es decir, ¿cómo elaboran sus propias estrategias los empresario y/o managers?

### **C. La cultura corporativa y las ideologías**

El punto anterior nos lleva al terreno de las ideologías y las culturas corporativas por ejemplo, para Trice y Likeuise (1993), los diferentes departamentos, divisiones u ocupaciones generan diferentes ideologías y grados de integración y actitudes. Trice va más allá y nos dice que cada una de estas subdivisiones y ocupaciones generan subculturas que a su vez producen patrones de comportamiento, ideologías y formas culturales.

Cada ocupación tiene su propia ideología, y la ideología dominante dentro de las ocupaciones vienen a ser las profesiones. Cada grupo ocupacional se compromete con su ideología generando así su propio comportamiento y formas culturales propias. La cultura ocupacional analiza qué dentro de caminos muy específicos de transformación, de tareas, de valores, actitudes, intereses, especializaciones y conocimientos que la compañía les justifica. En este sentido dice Trice las ocupaciones producen etnocentrismo.

El manager/empresario produce su propia cultura e ideología a partir de la racionalidad ligada a sistemas teóricos (por ejemplo: Taylor-Fayol) y a su ideología.

Las dimensiones de la racionalidad del manager, para Trice (1993) se pueden tipificar de la siguiente manera:

1. Coordinación de actividades sobre la línea de un estudio exacto de sus relaciones

con los demás;

2. Con sus herramientas (conocimiento del medio ambiente de la empresa) y;

3. Con la alianza que puede establecer con otros para la eficiencia y la productividad

Por otra parte la cultura nos dice puede generar adaptaciones, ajustes o enfrentamientos dentro de la organización. El enfrentamiento entre profesionales y Directores es el resultado de choques de dos culturas; la cultura corporativa, la cual captura el compromiso del Director, y la cultura profesional (abogados, contadores) que los socializan como profesionales, es decir a través de su propia disciplina y su cultura, su actuación es más privada. El manager por el contrario es socializado con base en su educación formal, enfatizando interés, interdisciplinaria, acceso a prácticas a resolver problemas; el manager aprende de los diferentes oficios del trabajador.

La ideología “managerial” (empresarial) por lo tanto, representa la ideología administrativa que busca no sólo el control del trabajo, sino los roles de empleo (Kraft, 1979, Shaiken 1984:61 en Thompson, 1992).

Finalmente, las ideologías se manifiestan a través de las siguientes formas culturales: a) mito y funciones; b) cuento y canciones; c) símbolos; d) lenguaje; e) rituales, f) ritos y ceremonias.

Los autores nos están diciendo que existen funciones simbólicas de la gerencia y actividades diarias, por ejemplo el discurso comunicativo de Habermas que permite diferenciar los aspectos técnicos y los aspectos racionales de la gerencia, de aquellos que tienen que ver con el sentido que le da el propio manager a través de su subjetividad, de su cultura, como diría Gramsci de su propia visión del mundo.

Esta forma de cómo entendemos al empresario como generador de cultura nos lleva a pensar la cultura en el ámbito del trabajo, como una forma de cultura específica que implica valores, conductas y significados, así como comportamientos, de esta manera el manager se enmarca en prácticas culturales cotidianas.

Como ya dijimos anteriormente, la cultura empresarial tiene que ver con los significados acumulados que sustenta la Gerencia, así como con los procedimientos y conductas gerenciales, pero específicamente con los procesos de dar sentido.

Vemos también como la cultura corporativa se ha convertido en un factor clave en la efectividad o éxito de las empresas, ejemplo de ellos son las compañías japonesas. Pero,

¿qué es una cultura corporativa y que elementos la constituyen?

Para Margulis y Raia (1978), la cultura corporativa representa el compromiso que existe dentro de la organización y que comparten valores, creencias y patrones de conducta.

De acuerdo con Deal y Kennedy (Furuhun and Barie Gunter, 1993:237), la cultura corporativa tiene un número específico de elementos: comparten una misma filosofía en el ambiente de los negocios, comparten valores, ritos y rituales específicos, relaciones informales y líneas de comunicación.

Para Shein (1984), la cultura es algo aprehendido de la experiencia de un grupo y solo puede ser establecido cuando hay un grupo definido con una historia significativa.

Nosotros entendemos, la cultura corporativa como proceso de creación de significados socialmente entendidos a través de los valores, el lenguaje, rituales y metas, los cuales la gerencia moviliza para legitimar así valores colectivos. Sin embargo, en el proceso de creación de significación también intervienen los otros, es decir, los actores con los cuales interactúa la Gerencia (Directores, jefes, trabajadores, clientes, proveedores etc.), los cuales a su vez configuran un proceso subjetivo de su actividad diaria, dando su propio significado al mundo empresarial y del trabajo. De esta manera la cultura corporativa aparece como la estrategia, sólo en parte planeada, que permite fijar objetivos y metas transformándolos en valores compartidos. Es también en este sentido que el manager se convierte en el agente social de cambio con una guía y conocimiento, y una visión del mundo que dan sentido a la acción social, y como dice De la Garza (1992:4) creando estructuras parciales, no necesariamente homogéneas entre sí, para dar significado a las situaciones a partir de la visión del mundo. Esta subjetividad es lo que da su identidad al manager y la permite reconfigurar la identidad de otros.

Por último, podemos decir que la acción del empresario implica un proceso subjetivo que da sentido a sus acciones, que la cultura entendida como acumulación de significados forma parte de ese proceso de dar sentido. Que el significado y sentido se configuran en la interacción con los diferentes campos subjetivos y que estos procesos no pueden abstraerse de las relaciones de poder.

#### 4.- Los estudios empresariales. Estado de la cuestión

El empresario como ya lo mencionamos, ha sido estudiado desde diversos enfoques, sin embargo se pueden distinguir dos campos que han cubierto estos estudios: la economía, la cual ve al empresario como un factor económico (ganancia, rentabilidad) y el punto de vista sociológico; así como las disciplinas de la historia, la psicología y la cultura.

Dentro de la corriente económica tenemos a los neoclásicos que resaltan la disponibilidad de capital, acceso al mercado, recursos de mano de obra, materias primas y tecnología (B. Berger 1993:15). Esta postura resalta la oportunidad económica y el riesgo como factores clave para el análisis del empresario donde éste responde a los factores externos de competencia. De esta manera, la acción empresarial es vista como el logro de la máxima ganancia y el éxito es de quien toma la iniciativa (Lavoí D.,1993).. Por lo que la racionalidad económica es lo que caracteriza al empresario, el cual actúa en función de sus propios intereses, es decir, con una racionalidad utilitaria. Nuevamente el empresario es reducido a esquemas de valorización individualista.

Por su parte, la psicología, la sociología y la historia enfatizan las normas, creencias y motivaciones psicológicas para el logro de metas y legitimidad empresarial. Quienes analizan los aspectos psicológicos buscan identificar y jerarquizar una serie de necesidades materiales y psicológicas en el individuo, que éste trata de satisfacer. El análisis consiste en descubrir si hay una congruencia entre la satisfacción individual y si la organización logra satisfacerla, de esta manera los aspectos psicológicos que conforman al empresario se ven reducidos al individuo, los otros individuos son tomados como contexto. Por otra parte, no toman en cuenta que los factores psicológicos no actúan independientes de los aspectos culturales y de los procesos de socialización en la familia y en la clase social que conforman y dan dirección a las personas. Contra estas posturas individualistas que ubican al empresario como un ente aislado, racional, surge una corriente de economistas que influenciados por el subjetivismo de Von Mises introduce la perspectiva de la cultura como una dimensión que influye en las acciones empresariales. Dan Lavoí (1993) se inscribe dentro de esta perspectiva, para él la cultura es un elemento que nos permite comprender las acciones humanas, siendo el lenguaje lo que nos permite interpretar.

Kirzner (en Lavoí D., 1993) también influenciado por el subjetivismo de Von Mises rescata la perspectiva interpretativa del actor humano. La acción adquiere significado en

relación con los propósitos, planes y expectativas del actor. Lo importante para la interpretación no son las circunstancias objetivas en sí mismas, sino la oportunidad y las limitaciones que percibe el actor. Por lo que, lo empresarial primero pasa por un proceso de culturización, ver la coyuntura de ganancia es cuestión de interpretación.

Janet Landa (1993) en su investigación sobre cultura y empresariado étnico intermediario en los países menos desarrollados, parte del mismo supuesto. Para ella el empresario antes de hacer una selección racional entre costos y beneficios pasa por un proceso de socialización y culturización; en su estudio identifica los factores culturales que permitieron a un grupo cultural tener éxito.

La moderna cultura empresarial fue explicada por Weber quien asocia lo empresarial con lo cultural, al decir que la ética protestante proporciona una condición necesaria para la emergencia del capitalismo. En su trabajo, la ética protestante y el espíritu del capitalismo, vincula las transformaciones históricas, cambios fundamentales en motivaciones, comportamiento y conocimiento individual. Sin embargo, en su tipología de formas de acción privilegia a la racionalidad instrumental como característica del moderno desarrollo empresarial.

Otros estudios que se realizan dentro de esta perspectiva de la racionalidad instrumental, está el de B. Berger, P. Berger y Kellner (*The homeless mind*). Ellos buscan identificar los elementos de estilo cognoscitivo que distinguen a la conciencia moderna; para ellos el empresario moderno es un individuo impulsado por un conjunto de pensamientos peculiares que combinan y recombinan los diversos elementos en sus actividades para el logro de metas racionalmente calculadas, incluyendo patrones de interacción derivados intersubjetivamente (Berger, 1993:44) De esta manera el empresario es visto como fuente de racionalidad instrumental.

Al analizar los estudios que se han realizado en América Latina para indagar sobre cómo ha sido abordado y tratado el empresario por los estudiosos de las ciencias sociales encontramos que en los años setenta es cuando se tomó al empresario como objeto de estudio; si bien estos estudios son incipientes y variados en su forma de abordarlos, como por las disciplinas que los estudian, sí nos dan una idea de cómo ha sido percibido. Así tenemos que en la época de los sesenta se retoma el análisis marxista enmarcado en la teoría imperialista, por lo que el interés de los estudiosos gira en torno a su relación con el

Estado, las masas y la posibilidad de convertirse en una burguesía nacional (Cardoso, 1976). Este tipo de estudios donde el interés se centra en el análisis de la articulación de la burguesía con la estructura del poder nacional han perdurado en América Latina en los últimos 25 años (Dávila, 1991). En cambio, los norteamericanos Evert Hagen y Mc Grevy (1963; 1971 en Cardoso, 1976) resaltaban la personalidad creativa y voluntad creadora del pueblo en estudios de tipo psicosociales en una región de Colombia.

Los primeros estudios realizados en México sobre el empresariado aparecen también en los años setenta y fueron hechos por americanos que se interesaban por la relación empresariado, poder político en la formación de elites de poder (Smith, 1979). Los estudios realizados ya por mexicanos en los ochenta apuntan a diferentes líneas como: el origen de la familia, en concepciones de tipo político religioso, organizaciones que los representan, coyunturas políticas de tipo electoral y políticas industriales que afectaban o beneficiaban al empresariado. Estos estudios se realizaron de manera global, es decir, hablando de un empresario genérico, o bien atendiendo a empresarios que presentan características de una región en particular.

Muestra de algunos de estos estudios es el de Alba y Rosales (1993) donde concluye que el empresariado de Guadalajara como actor social en el campo eclesiástico, gubernamental y empresarial estuvo determinado por sus relaciones de parentesco, amistad o compadrazgo; sus espacios de relaciones privadas fueron las medidas privilegiadas para atemperar conflictos y resolver asuntos de la esfera pública.

Miguel A. Vázquez R. realiza un estudio histórico de los grupos de poder económico en Sonora, donde estos son favorecidos por el desarrollo político de la revolución de 1917, y no por los medios que puede desarrollar o proveer el propio empresario. El autor habla de un segundo grupo económico que se consolida y crece en plena crisis asociado a una vida partidista de oposición. Otro tipo de estudios es el que realiza Cristina Puga (1992) en el cual analiza la acción colectiva y la estructura de representación de los empresarios medianos, pequeños y micros, en éstos nos muestra como primera característica de estas empresas una acentuada estratificación empresarial, en función de la edad de las empresas, organizaciones generalmente de corte familiar, falta de tecnología, escasez de crédito, la carencia de personal capacitado, y reconoce la capacidad del empresario para adaptarse a los cambios del mercado. Son estas mismas características,

nos dice la autora, las que dificultan un lenguaje común y por lo mismo las acciones concertadas, por lo que los problemas que enfrentan los empresarios no están representados en las organizaciones que los afilian; finalmente los define como un sector apático, poco dispuesto a la acción colectiva y tendiente hacia las posiciones individualistas y conservadoras.

Muy contraria opinión de este tipo de empresario es la que se encuentra en el texto anónimo que analiza al Grupo Monterrey, el cual es definido como:

“un fuerte espíritu gregario, que en los negocios se traduce en la participación colectiva para emprender nuevos negocios, reduciendo el riesgo para una sola familia; y en lo político, que todas las acciones sean definidas en colectivo, lo que aunado a su creciente poder económico consolida un sólido grupo de presión De ello deriva un fuerte regionalismo y la necesidad de independencia, como sector productivo y frente al gobierno”. (S/A, Fotocopiado)

Matilde Luna (1992), nos habla de un empresariado con una elevada concentración política bajo fórmulas clientelistas y corporativas, que vienen a representar los grupos económicos y políticos más fuertes del país a finales de los ochenta. Habla de un empresariado fraccionado por modelos diferentes; la fracción tecnocrática que pone énfasis en un corporativismo de tipo económico y que aboga por la flexibilización de la relación capital-trabajo en cuanto a desarticular las posiciones políticas y económicas de los sindicatos y el fortalecimiento de la estructura de representación empresarial; la otra fracción es la liberal conservadora, quién pugna por una táctica democrática en un modelo de corte pluralista bajo la versión de la vertebración de la sociedad mediante la creación de sociedades intermedias dirigidas por asociaciones gremiales de empresarios (Luna, 1992).

En México es hasta principios de los noventa cuando se habla de empresariado, éste es abordado de manera descriptiva con carácter historiográfico o biográfico, se hace cronología o descripción de la conformación de familias, generalmente basados en datos de archivos, estadísticos o periódicos; al mismo tiempo no existe una denominación única para referirse a ellos, así tenemos que los llaman grupos económicos, grupos de poder o burguesía, pero no se encuentra un concepto teórico que los defina y nos permita

acercarnos a través de este a su estudio. A finales de los noventa se puede hablar de un intento por realizar estudios que abordan al empresario de forma más directa que comparan las diferencias y/ o semejanzas culturales entre empresarios. El de Castañeda (1998) que a través de una exhaustiva consulta de trabajos ya realizados sobre la empresa mexicana los retoma y busca caracterizar a los grupos económicos mexicanos que con base en la información obtenida directamente de los empresarios tipifica su organización y cultura. Sin embargo, siguen siendo pocos y tímidos los intentos por abordar al empresario desde otra perspectiva, se sigue cayendo en la tentación de abordarlo desde el operacionalismo de una encuesta, o a partir de declaraciones de empresarios hechas a periódicos, más que desde su propia subjetividad.

Sin embargo, algunos de los factores considerados en estos estudios nos dan cuenta de la importancia para analizar la acción empresarial son la influencia familiar, la amistad o el parentesco (todos ellos con una fuerte carga valorativa) como medio para resolver conflictos, un fuerte regionalismo frente a un individualismo dependiendo de su región o relación con el gobierno, todo ello aunado a una fuerte estratificación empresarial, donde pertenecer o no a una nueva generación de empresarios influye, al menos así lo parece, en el éxito empresarial. Se puede decir que existe una heterogeneidad de empresas como de empresarios y que responden a la historia de cada región, de su cultura e idiosincrasia. Enmarcando en este contexto se puede decir, que el empresario en su actuación está mediado por una serie de factores (familia, cultura, presiones económicas y políticas) que limitan su racionalidad y lo llevan al mundo subjetivo, es decir al mundo de la “irracionalidad”, por lo que el empresario ni es totalmente racional, ni totalmente irracional.

## **CAPÍTULO II: Estrategia metodológica**

### **1. Supuestos teóricos-metodológicos**

En nuestra discusión teórica hemos señalado que la compleja relación entre la estrategia y el que toma las decisiones (dueño de la empresa o Directores) se manifiesta en el resultado de sus acciones, y que éstas a su vez (estrategia y toma de decisiones) se moldean y entretajan en los diferentes espacios y tiempos en la interacción de los actores que estructuran y reestructuran sus acciones configurando y modificando su sentido.

A partir de esta perspectiva, el objetivo de la investigación fue reconstruir el proceso subjetivo de la toma de decisiones. Se trató de reconstruir el sentido subjetivo de la acción, la toma de decisión de los empresarios ante el cambio modernizador. Partimos de que el sentido de la acción (toma de decisiones) responde en parte a los contenidos de los campos subjetivos de lo cotidiano, de los sentimientos, de lo estético, de lo valorativo y de lo cognitivo que se configuran en la interacción del individuo y dan sentido a la realidad.

El planteamiento que aquí hacemos nos llevó a reflexionar sobre la forma como podía ser abordado dicho problema. Los puntos oscuros a los que nos enfrentamos eran el cómo aprehender la configuración de significados de los actores sociales que los traducen en diferentes esquemas de acción y de acuerdo, en parte, con los intereses de los actores, y sobre los cuales los actores constituyen sus proyectos y planes. En palabras de De la Garza (s/f), el problema fundamental es “como captar a la realidad en transformación impulsada por factores estructurales y a la vez subjetivos, tanto en cuanto acción como en cuanto a subjetividad”. Esta reflexión nos llevó al viejo problema de la disyuntiva de qué marcos-teóricos metodológicos utilizar para analizar la realidad social.

En la actualidad se pueden reconocer tres paradigmas que rigen la metodología en las investigaciones sociales: el positivista, el marxista, y el interpretativo. A grandes rasgos el paradigma positivista, se centra en una lógica deductiva-inductiva en el proceso de investigación, y éste conduce hacia la prueba de la hipótesis. La información que se genera por lo general corresponde a datos duros, que se supone que existen en sí mismo en la realidad, los cuales pueden ser obtenidos en ciencias sociales, por ejemplo a través de encuestas, y cuyo tratamiento corresponde a la estadística social. En otras palabras, el concepto que tiene el positivismo de la realidad social es el de estar determinada por leyes

universales, y de un sujeto social que poco puede intervenir en la construcción de su propia realidad social.

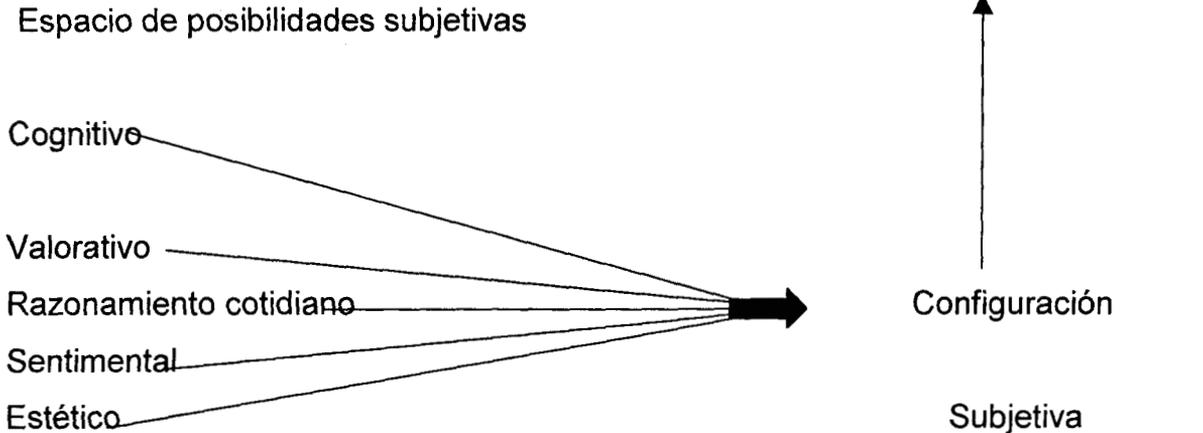
El paradigma del materialismo- histórico, en su versión estalinista también se vio reducido a la idea de verificación positivista; otras versiones, preocupadas por construir un método alternativo interrumpieron su reflexión a raíz de la crisis del marxismo. Estas posiciones las encontramos limitadas en cuanto a su capacidad para dar cuenta de procesos que implican la constitución y desconstitución de los sujetos (movimiento y transformación) y la incorporación de su subjetividad traducida en acciones. Es decir, en este trabajo no se parte de un proceso lógico donde la hipótesis y su verificación cierran el círculo de la producción del conocimiento de una realidad concreta. Por el contrario, no hay hipótesis, sino construcción de espacios de posibilidades que se articulan en procesos de diferentes temporalidades y subjetividades, es en la dialéctica *conocer-sentir-accionar* (De la Garza, s/f) donde se construye el conocimiento y configura la acción, en este caso la de los empresarios. Para ver así la realidad implica entenderla y analizarla como construcción de configuraciones.

#### **A. Configuración subjetiva. Una alternativa teórica-metodológica**

En este sentido es que en nuestro análisis retomamos el concepto de *Configuración* acuñado por De la Garza (sf), que nos permite entender la acción (toma de decisiones) con base en un conjunto de variables estructurales y relacionales que se configuran con respecto de elementos subjetivos (conocimiento, valores, razonamiento cotidiano, sentimientos y estética), y que es posible empíricamente identificar.

Es así, que llamamos *Configuración Subjetiva* al arreglo de elementos o códigos subjetivos identificados en una decisión concreta. Por lo tanto se considera la toma de decisiones como un proceso que se da dentro de un espacio de posibilidades donde las condiciones, definiciones de una situación (metas, recursos) no dependen solo del orden material, sino de la evaluación subjetiva (campo de posibilidades subjetivas) que hace de ésta el empresario, así como de las restricciones estructurales o subjetivas que se dan en el espacio de posibilidades.

## ARGUMENTOS DE TIPO SUBJETIVO.



Finalmente retomamos el paradigma interpretativo como la posibilidad metodológica que nos permite construir el sentido subjetivo, esa experiencia interna vinculada con sus interacciones. En este paradigma la realidad no es captada directamente a través de los sentidos, sino es reinterpretada. Se trata de la comprensión del significado subjetivo de la conducta humana. Este último punto, nos lleva a la acción propiamente humana, en donde los valores, normas, sentimientos, cogniciones, estética, razonamientos cotidianos están por encima de la búsqueda de causalidad o generalidades. La visión del mundo constituye el punto de partida sobre el cual los individuos construyen el proceso de significación del cual emanan diferentes modelos o patrones de interpretación.

La comprensión de estas formas simbólicas se estructuran en contextos específicos, implica extraer el significado que es dado por los individuos, es hacer una reinterpretación de un suceso, de una situación que ya ha sido dotada de significado; pero uno puede ser el significado que el actor da a su acción y otro el que le imputa el investigador, es decir, no se puede escapar a la doble hermenéutica. Por lo que un modelo interpretativo constituye la comprensión del significado. Nosotros lo retomamos en el sentido que nos permite reconstruir el proceso mismo de producción de sentido a partir de los campos subjetivos, en interacción social práctica.

Las preguntas a responder son: ¿Cómo se construyen los campos subjetivos y cuáles relaciones se establecen entre ellos en el proceso de significación? ¿Cómo se configuran los contenidos de los campos subjetivos, cuál es su origen?

Consideramos que las diferentes configuraciones subjetivas de la acción se construyen en el curso de su interacción comunicativa y práctica. Por lo que, el lenguaje es el recurso a través del cual se manifiestan las distintas formas de representaciones sociales y de creación de la producción social del mundo y que estas pueden ser reinterpretadas como construcciones simbólicas, a los que los sujetos recurren para reflexionar, interpretar y decidir acerca de su propia situación y su acción.

Este trabajo se sitúa pues, desde los puntos de vista Teórico Metodológicos *reconstructivistas*, es decir desde las perspectivas que permiten la reconstrucción del sentido subjetivo de la acción, donde los sujetos sociales son vistos como parte activa y sustantiva de esta, al generarla y transformarla. La propuesta consiste en mostrar las aportaciones que se dan a través de la complementariedad entre: el análisis Conversacional; el análisis argumentativo, como marco que delimita las diferentes formas en que los hablante construyen sus argumentos como una estrategia a través de la cual los actantes gestionan sus intereses, categorizan y acreditaban sus decisiones; la Historia oral, entendida como representaciones de la realidad que permiten reconstruir el sentido de la visión del mundo de los individuos o colectividades, a través de su biografía. Como parte del enfoque general tomaremos del paradigma interpretativo, la idea de interpretar la realidad empírica a la luz de las prácticas sociales, asumiendo que estas incorporan la subjetividad de los sujetos al dar sentido a sus acciones.

## **B. Análisis conversacional y la construcción social de la realidad.**

La perspectiva constructivista proporciona una visión de cómo puede ser abordado el estudio de la práctica social. Para Potter, el punto central para explicar la realidad esta en el hecho mismo de su construcción. Los sujetos a través de sus relaciones, sus acciones, sus aspiraciones, miedos, conocimientos e incertidumbres van construyendo una realidad. Así la realidad se constituye de alguna manera en la medida en la que las personas hablan, escriben, deciden y discuten sobre ella. Es, así cuando las descripciones y relatos construyen al mundo o versiones del mundo. En este sentido, cualquier conversación

incluye relatos de sucesos y acciones que nos muestran las diferentes prácticas humanas. Por lo tanto la construcción de un hecho, puede ser analizado a través del discurso. El asumir esta posición tal cual nos lleva a concebir la realidad sólo como prácticas discursivas, aspecto con el cual no estamos de acuerdo. Nosotros retomamos esta perspectiva en el sentido de ver el discurso como una parte de la construcción de la realidad que permite ser analizado en relación con la interacción comunicativa que se da entre los sujetos. El análisis conversacional implica entender la finalidad del discurso, explicar los detalles de las interacciones, las vacilaciones, las repeticiones, las correcciones y los énfasis Potter (1998). Y, en este sentido, los conceptos como capital verbal, gestión de los turnos, gestión de los temas, nos permiten situar a las personas que participan en una determinada interacción respecto a los demás e indicarnos las relaciones de poder que se establecen entre ellos.

### **C. Análisis argumentativo (la retórica)**

Potter (1998) y otros proponen la retórica como elemento fundamental para el análisis del discurso. Nosotros retomamos esta teoría, no solo como un mecanismo que resalta las expresiones argumentativas y persuasivas, sino como un elemento fundamental para comprender los procesos de interacción de los individuos, donde entran en juego los conocimientos, percepciones, valores, sentimientos, formas de razonamiento de los actantes. Por lo que, construir un hecho desde la perspectiva de la Retórica significa establecer o determinar los argumentos, afirmaciones y alternativas de como se establecen las relaciones entre los actantes. Definimos la retórica como las argumentaciones que aparecen en el discurso y que buscan influir o incidir sobre una situación concreta, en un individuo o colectividad para reforzar o modificar una práctica. En este sentido consideramos que en la descripción de hechos argumentativos, el hablante muestra una serie de aspectos que refieren a sus propias elecciones, que se vinculan al sentido de aquellas opciones que, mediante los recursos empleados en el texto el emisor intenta provocar en el receptor (Vasilachis de Gialdino, 1999:57). Es así que concebimos el discurso retórico como uno de los elementos que nos permiten tratar la relaciones de los actantes como una relación de poder, en la cual el discurso se organiza para resistir, aliarse o negociar. En otras palabras, se trata de analizar las descripciones y las prácticas con base

a los recursos argumentativos en sus dos manifestaciones, como ofensivo y defensivo. Por lo que nuestro análisis consiste en considerar un amplio conjunto de significados textuales y de prácticas tal como las encontramos en los marcos discursivos y en las acciones de los empresarios. No nos esforzamos por dar cuenta de lo que está codificado en las categorías semánticas, analizamos los datos discursivos en el que aparecen las prácticas efectuadas por los hablantes, tratando de determinar cuales son los significados que son elegidos o preferidos frente a otros

#### **D. La historia oral, historia de vida.**

La Historia oral y de vida vienen a ser parte de otra vertiente metodológica que nos permite acercarnos a nuestro objeto de estudio, no sólo como una manera de obtener hechos factuales a través de la propia narración, sino que nos permite encontrar el sentido de la propia visión del mundo del hablante, en torno a sus actitudes, comportamiento, lengua. Es la visión del mundo, de sí mismo dentro del mundo. La historia oral la entendimos como representaciones de la realidad no sistematizadas, mentalidades de los individuos que se socializan en el transcurso de la historia de su vida, creando mitos, seleccionando vivencias que se conforman entre lo público y lo privado y que no vienen a formar parte de la historia oficial de los individuos. La historia de vida, a su vez nos permite entrar al contexto de la autorepresentación. Y, en este sentido, nos lleva a reinterpretar la subjetividad, a la luz de las propias vivencias, silencios, jerarquías y olvidos.

#### **2. Categorías metodológicas de análisis del discurso**

Como primer punto se identifica el posicionamiento (footing) del sujeto principal, este se establece de acuerdo a sus argumentos, a sus intereses de lo que lo lleva a alejarse o aceptar su responsabilidad en el debate. La posición del sujeto puede ser: de neutralidad, de reconocimiento, o de responsabilidad. Esta cambia de acuerdo a la relación que el hablante quiere entablar con el receptor, con su contexto social, o su posición.

### **Conceptos ordenadores del análisis:**

Construcción de hechos: se analiza el procedimiento o mecanismo por el cual se elabora o se socava la credibilidad del productor de la propuesta discutida. Los planes adquieren sentido en relación a metas, proyectos o propósitos en el contexto del tema en discusión.

- se establecen los argumentos subjetivos que acreditan las categorías de credibilidad

(experiencia, conocimientos, sentimientos, etc.)

- se establecen los argumentos de conveniencia que se detectan en la discusión.

- se establecen los argumentos que denoten los intereses subjetivos de los participantes

Estos aspectos nos ayudan a determinar qué motivó las decisiones, manifiestan sus posturas, ideas, puntos de vistas de los participantes en la toma de decisiones.

Descripción como práctica: es la categorización y formalización de un suceso como poseedor de unas cualidades particulares: selección de palabras individuales, repertorio interpretativo, discursos alternativos.

### **Formas de categorización.**

Nominalizaciones: es la técnica para categorizar acciones y procesos que permiten al hablante evitar pronunciarse sobre la responsabilidad de una historia concreta y puede presentar tendencia o neutralidad. Se transforma el verbo en un sustantivo. Y estos pueden ser:

- La opacidad: no se resalta o define con claridad quien es el responsable del discurso

- La metáfora: se alude a sucesos o situaciones parecidas, la responsabilidad tampoco queda clara.

### **Acreditaciones de Categorías.**

Manipulación ontológica: se ignora o se da importancia a ciertos fenómenos determinados; se manipula el terreno. Se selecciona y formula un ámbito que sea ventajoso e ignora a los restantes.

Maximización y minimización: cuando se intenta justificar, desacreditar o contradecir algo se recurre a casos extremos.

Normalización y anormalización: las acciones son presentadas como normales y naturales como injustificadas o sospechosas, es decir, como anormales.

### **3. Dimensiones**

#### **A. Dimensiones de factores estructurales**

- Mercado
- Tecnología
- Materia prima
- Mano de obra

#### **B. Dimensiones contextuales de la empresa**

- Origen e historia de la empresa
- Número de años de establecida la empresa
- Cambios que ha tenido la empresa y si estos coinciden con cambios de Directores o dueños de empresa
- Tamaño de la empresa
- Número de empleados
- Giro de la empresa
- Principal producto que fabrican o ensamblan

#### **C. Dimensiones del cambio organizacional y gestión de la mano de obra**

##### **Cómo se decide la división del trabajo**

- Categoría de trabajadores
- Funciones de los puestos
- Trabajo segmentado o estandarizado, o bien polivalencia y trabajo en equipo
- Separación o no entre tareas de: producción, mantenimiento, control de calidad y supervisión
- Trabajo individualizado o formas grupales

##### **Cómo se determina la forma de realizar las tareas productivas**

- Métodos de trabajo

- Formalización, o no de los procedimientos
- Rotación interna de los trabajadores
- Cargas de trabajo, ritmo e intensidad

#### **Cómo se definen las políticas de gestión de la mano de obra**

- Formas de reclutamiento de mano de obra
- Capacitación
- Ascensos
- Despidos
- Salario, prestaciones, bonos e incentivos

#### **D. Conceptos y dimensiones argumentativas de la subjetividad**

Campos que conforman la subjetividad: campo cognitivo, campo evaluativo, campo sentimental, campo de razonamiento cotidiano, campo estético.

Campo cognitivo: Son las estructuras de conocimientos a nivel individual que conforman mapas o esquemas mentales por el cual el individuo procesa, almacena y recupera información conformando marcos de referencia, creencias y estructuras de conocimiento organizados en la memoria. Estas dependen de las condiciones y actividad social, aunado todo ello a la percepción e interpretación de las personas. El conocimiento se da en diferentes niveles de generalidad como en la experiencia, a través del conocimiento formal.

Información acumulada en la autobiografía, se basa en la experiencia vivida, o bien, por el registro de eventos y sucesos externos que realizan otras personas y que son recuperados.

Información formal o científica: se trata de reconocer los supuestos teóricos y/o empíricos, y de otras ciencias o disciplinas que utiliza el manager o Director en su argumentación para justificar y legitimar sus decisiones.

Evaluación de la información: por este entendemos la valoración que hace el individuo sobre la información. La evaluación positiva o negativa de los diferentes aspectos

que conforman la toma de decisiones y que también se pueden establecer con base a *asociaciones y analogías*.

Campo de los valores morales: Se busca indagar cómo se construye el sentido de la decisión a través de los valores morales e intereses y que se convierten en norma moral.

Campo del razonamiento cotidiano: más que una definición de razonamiento cotidiano se trata de reconocer la función del pensamiento cotidiano que se da en el escenario de la realidad y que se manifiesta en el comportamiento diario que efectúan los individuos en los diferentes tipos de actividad que desempeñan, por lo que genera un comportamiento derivado y jerarquizado con base a premisas cognitivas, valorativas, estéticas y sentimentales, que intervienen en el momento de la decisión.

Algunas de sus formas serían:

1. Pragmático: uso práctico del conocimiento
2. Probabilístico: actúa con base a fundamentos y se objetiva en el hábito, costumbres y tradiciones
3. Imitación: esta puede ser en relación a una actividad o comportamiento con base a un valor social, ideológico o de sentimiento
4. Analogías: se establece una relación de juicio de personas o situaciones, sirve para conformar un modelo de acción.
5. Hipergeneralización: se utiliza la analogía y el juicio (sucesión de un caso a otro) y se generaliza la solución.

Se trata de establecer de donde provienen estos contenidos. Si existe una cultura local o regional, o responden a una situación de clase. Por ejemplo, interesa establecer si es un sujeto activo que rompe con prejuicios, o bien si las soluciones están dadas con base en la hipergeneralización.

Campo de los sentimientos: estos pueden ser definidos como una integración subjetiva de una experiencia que comprende:

- 1.- Componentes afectivos: emoción específica de un estado de sentimiento o sensación puede manifestar odio, resentimiento, envidia, celos, orgullo, deshonra etc.
- 2.- Percepciones psicológicas: emociones cognitivas (valorativas)
- 3.- Procesos de expresión: manifestaciones corporales como gestos

Las emociones pueden ser negativas o positivas, pasadas, presentes o emparentadas con el futuro. Los sentimientos transgreden la frontera del trabajo y viceversa, en este sentido se trata de reconocer los sentimientos que influyen en el proceso de toma de decisión y que en ocasiones vienen de fuera de nuestras relaciones de trabajo. Se busca establecer y reconstruir los componentes de percepción y sentimientos, así como la jerarquía de sentimientos en la argumentación para la toma de decisiones. O bien si existe una estructura de carácter social y/o cultural.

Campo estético: es la experiencia en la que se distingue lo bello de lo no bello. Lo bello es aquello cuya contemplación es placentera que tiene un significado y sentido y por lo tanto se experimenta, percibe y recordamos. El recuerdo no depende solo del poder de la retención de la memoria, sino del grado y dirección de nuestros intereses. Lo bello (o lo feo) se adjudica a los orígenes perceptivos o figuradas que tenemos de esto, y que reproducimos ante diferentes situaciones.

Las diferencias vividas de la experiencia de lo estético depende de lo dado, visto o sufrido y que dependen a su vez de estados de animo, es también una proyección de nuestra propia experiencia.

La cultura empresarial la analizaremos también a través de los campos subjetivos mencionados, pero además agregamos estudiaremos otros aspectos que se pueden derivar de conglomerado de códigos como los ritos, mitos, tradiciones, costumbres y artefactos que también dan significado al mundo empresarial.

- 1.- Tradiciones: tradiciones y costumbres de la empresa que se manifiestan en fiestas, premios o reconocimientos.
- 2.- Mitos: Se ve en relación a los mitos que preservan y recuperan el aspecto histórico del origen de la empresa y su consolidación como resultado de un esfuerzo individual.
- 3.- Ritos: ceremonias que expresan los valores de la cultura empresarial, como ceremonias de aniversario.
- 4.- Artefactos: logo de la firma, arquitectura del edificio, el estilo y diseño en la documentación, símbolos de status (vestimenta, carro de la compañía, estacionamientos reservados etc.).

Por otro lado, podemos hablar también de la cultura organizacional nos muestra un tipo de cultura dimensiones: Formalización, centralización, burocracia, individualista o colectiva.

Ahora bien, como ya se explicó la toma de decisiones conlleva el aspecto subjetivo que consisten en identificar la oportunidad de decidir con base en la interpretación que hace el empresario o Director de la situación. Las decisiones pueden ser racionales, burocráticas, emocionales o flexibles-equilibradas.

### **E. Dimensiones organizacionales en la toma de decisiones**

Centralización: descentralización y participación en la toma de decisiones

- el empresario toma las decisiones el mismo
- Involucra a otros
- en diferentes niveles jerárquicos
- delega la decisión
- establece equipo de especialistas

Formalización: modelos burocráticos en la organización

- se establecen procedimientos
- se procede más flexiblemente
- consideraciones informales
- de acuerdo a lo requerido o deseable
- se establece una estructura de comunicación y consulta, formalmente o informalmente
- términos de dinero o recursos.

Información: esta puede ser interna y externa

- de implementación directa
- se hace síntesis

- se consulta y se en lista la información clave

## F. Poder y toma de decisiones

La lucha por el poder puede llevar al conflicto y confrontación en la toma de decisiones. Y estos pueden ser el resultado de los intereses de las posiciones en el poder, en este sentido la toma de decisiones puede darse con base:

1. A través de la *confrontación* – enfrentamiento entre las partes cada uno de los participantes defiende su preferencia.
2. Se establece un *compromiso* de consulta y negociación (participación de los equipos Directivos en la toma de decisión)
3. La toma de decisiones se da de manera *formalizada*, a través de procesos ya establecidos.
4. La toma de decisiones se *delega* a quien posee la información. El poder lo ostenta quien cuenta con la información privilegiada.

Cada una de estas relaciones de poder que se establecen para la toma de decisiones están mediadas por la argumentación de los participantes individualmente o en coalición y en general la subjetividad

Otra dimensión importante que se tomo en cuenta es la *trayectoria* en la toma de decisiones. En este punto se considera el tiempo y las fases que se dan o establecen en la toma de decisiones y que pueden aplazar o no la decisión.

Es así que consideramos que se podía establecer una relación entre los factores que intervienen en la Planeación de una estrategia (formalización, centralización, información, poder) y un tipo de decisión del empresario que puede actuar con base en los campos subjetivos mencionados mas arriba.

Por otro lado los tipos de actitud del empresario para la resolución de problemas pueden ser: Proactiva, Reactiva, Pragmática.

Actitud proactiva: las decisiones están mediadas por la búsqueda de soluciones con base a metas, objetivos y conocimientos, hay una propensión a la innovación y a establecer nuevas soluciones. Se tiene una actitud creativa.

Actitud reactiva: las decisiones están mediadas por las normas y reglas de la empresa. La solución a problemas depende más bien de la experiencia y la analogía. Sus acciones tienden a lo conservador. Tiene miedo al cambio.

Actitud pragmática: las decisiones están mediadas por el análisis objetivo de los datos y los resultados. Su actitud tiende a privilegiar las decisiones con base a costo – beneficio.

Así tenemos que de la relación que se establece entre el empresario y su subjetividad (campos subjetivos), con los factores estructurales, el entorno inmediato (Directores, trabajadores, proveedores, clientes etc.), la familia, la cultura y las relaciones de poder se configura una decisión y un tipo de organización. Las dimensiones nos permitieron acercarnos a la realidad social, pero para su reconstrucción, vista está como totalidad nos llevo a elaborar nuevos conceptos, es más a tropezarnos con ellos, la realidad nos obligó a llenar de nuevos contenidos lo *dado*, para transformarlo en lo *dándose*. Por lo que la función de la teoría en este trabajo no fue de marco teórico (visto como grupo de conceptos que representan de manera abstracta la realidad), sino como ordenamiento de un pensamiento que nos permitió articular y/o desarticular los conceptos ya establecidos, o bien generar otros. Así tenemos por ejemplo que el concepto de *poder* adquirió una nueva dimensión dentro de un espacio nuevo de posibilidades al llenarse de la subjetividad del empresario y concebir el *dejar- hacer/para poder- hacer*, como una nueva relación que articula otros elementos que no solo conllevan el poder como control o dominación, sino la participación y la mediación de lo estético, del razonamiento cotidiano, de reconocimiento social etc. y en este sentido el poder se fue reconstituyendo con nuevos contenidos. O, bien el concepto mismo de sujeto empresario, como lo veremos más adelante.

### Tipo de decisiones en la planeación estratégica

	RACIONAL ←	BUROCRATICO	EMOCIONAL ←	EQUILIBRADA FLEXIBLE
<b>CENTRALIZACION</b>	Decide el propio Manager	Decide en base a Reglas	El empresario realiza la planeación (top manager) en base a su experiencia. Metas limitadas por las circunstancias eventos la modifican innovación	Grupo de trabajo se involucra a los diferentes niveles jerárquicos. Adapta a nuevas demandas y posibilidades. Proyecto del manager
<b>FORMALIZACION</b>	Externa - Staff - Grupo de asesores - Grupo de especialistas Maximiza las metas Programa Planea Evalúa Costo beneficio	Metas, planes Reglas, Regulaciones Control	Se van desarrollando los objetivos en el transcurso de la implementación de la estrategia	Aplicación amplia de la interpretación

<p><b>INFORMACION</b></p>	<p>Sistemática          Sigue la pista del dato          Reportes financieros          Acopio de información ya realizadas por la empresa en relación a la producción, ventas, clientes, etc.</p>	<p>Información          Predecible          Estable</p>	<p>Experiencia propia          Experiencia familiar          Experiencia del Consorcio          Reportes periodísticos          O documentales          Experiencia de amigos</p>	<p>Entrenamiento del Manager          Argumentación          Poca información Científica          Resaltan la institución</p>
<p><b>PODER</b></p>	<p>No hay conflicto          La decisión es la que de más utilidad          Costo-Beneficio          Delega en equipos          Específicos</p>	<p>Se negocia entre el tomador de la decisión y las políticas dispuestas          proceso establecido</p>	<p>Se impone la opinión del manager          Se somete a votación          Negocia (coalición consenso)          Argumenta en base a los sentimientos del manager</p>	<p>Se negocia coalición          Se consulta          Argumenta</p>

### Tipos de actitud del empresario

	<b>REACTIVO</b>	<b>PROACTIVO</b>	<b>PRAGMATICO</b>
<b>RAZONAMIENTO COTIDIANO</b>	Imitación: Ideas de otros Ideas de otros empresas Buscar soluciones en base a la familia En base a su experiencia Analogía: en base a otras experiencias	Buscan soluciones: En base a los objetivos En base a su experiencia Buscan descubrir nuevas soluciones a través de propuestas de la empresa En base a asesores En base a metas	Siempre se ha hecho Optimización del tiempo Ganancia económica Calidad Competitividad Productividad Costo-Beneficio
<b>SENTIMIENTOS</b>	Conservador Miedo al cambio	Excitación ante el cambio	Orgullo de los resultados Miedo al cambio
<b>EVALUATIVO + —</b>	Normas de la empresa Reglas Manuales Familia Tradiciones de la empresa En turno Costumbre	Voluntad al Riesgo Innovación Competencia Conocimientos Autoridad Receptibilidad al cambio y a Nuevas propuestas Creativo	Lo importante son los resultados

## **En resumen:**

### Campo cognitivo: Dimensiones

1. información basada en la experiencia
2. información formal.

Reconocer los supuestos teóricos y /o empíricos de otras ciencias o Disciplinas.

### Campo valorativo. Dimensiones

1. Valorización de características psicológicas
  - propensión a la innovación
  - propensión al riesgo
  - valorización de características socio-demográficas (edad, escolaridad, status socio-económico, prestigio)
2. Conjunto de normas y conductas asociadas a la posición del Director al interno de la empresa. Se incluye los canales informales de actuación de quien toma las decisiones.

### Razonamiento cotidiano: Dimensiones

1. Pragmático: uso práctico del conocimiento
2. Probabilístico: actúa en base a fundamentos y se objetiva en el hábito, costumbres y tradiciones.
3. Imitación: esta puede ser en relación a una actividad o comportamiento con base a un valor social, ideológico o de sentimiento
4. Analogías: se establece una relación de juicio o de personas o situaciones, sirve para conformar mi modelo de acción
5. Hipergeneralización: se utiliza la analogía y el juicio (sucesión de un caso a otro) y generalizo la solución

### Sentimientos: Dimensiones

1. Lo afectivo: emoción específica de un estado de sentimiento o sensación que se manifiesta en odio, resentimiento, envidia, celos, orgullo, deshonra.
2. Procesos de expresión: manifestaciones corporales como gestos
3. Percepción psicológica (emociones cognitivas) valorativos

#### Cultural empresarial: Dimensiones

1. Tradiciones: tradiciones y costumbres de la empresa que se manifiestan en fiestas, premios o reconocimientos.
2. Mitos: mitos que preservan y recuperan el aspecto histórico del origen de la empresa y su consolidación como resultado de un esfuerzo individual.
3. Ritos: ceremonias que expresan los valores de la cultura empresarial, como ceremonias de aniversario, celebraciones de la compañía.

#### 4.- Fuentes de información

A partir de esta perspectiva interdisciplinaria nuestras fuentes de información para la construcción de la práctica social del empresario fueron cuatro:

##### A. Discurso (texto escrito). En este punto se analizaron dos tipos de documentos:

1). Uno que contenía el discurso de los principios institucionales de la empresa (discurso oficial) es decir, los fundamentos que conllevaron a generar una cultura corporativa o empresarial. Aquí partimos del supuesto de Foucault de que las identidades profesionales se crean en las prácticas sociodiscursivas, por lo que el objetivo de este análisis consistió en definir el tipo de identidad que se pretende crear a los gerentes o empresarios a través del discurso dado por la empresa. Por ejemplo una identidad que puede generar el discurso es vía la inculcación de ciertos valores que les genere una identidad y una actitud hacia con la empresa. Dentro del discurso modernizador de las empresas se encontró por ejemplo el considerarse competitivo, responsable, con respeto a las jerarquías, al riesgo.

2). Se analizaron los documentos que contienen los planes y proyectos de la modernización de la empresa. En este punto se identificaron los argumentos de tipo discursivo que hacían referencia al tipo de proyecto modernizador. Esto nos permitió establecer en que consistió la modernización y, por otro lado, determinar el tipo de argumentos que definieron la transformación de la empresa.

**B. Juntas de Directivos.** Se asistió a algunas de las reuniones de los directivos de las empresas, lo que permitió estar presente en el proceso de generación del discurso mismo. Pero sobretodo nos dio la posibilidad de observar e interpretar las interacciones de los Directivos en el momento mismo de su práctica. Esto implicó una doble técnica de análisis. Por un lado, se grabó el debate; posteriormente se transcribieron las grabaciones respetándose íntegramente el texto. Su análisis consistió en rescatar, interpretar (articular y desarticular) los argumentos de tipo subjetivo (evaluativos, sentimentales, cognitivos, estéticos y de razonamiento cotidiano) que subyacían en el discurso y que influyeron en la toma de decisiones. Por otro lado, se llevó un guión de observación de las reuniones, esto permitió articular el discurso hablado con el discurso gestual; lo cual dio la posibilidad de evidenciar las contradicciones, ambigüedades, oscuros o claros en la reconstrucción de su propio discurso y de su práctica.

**C.** Se realizaron **entrevistas** a profundidad a los directivos o dueños de las empresas, así como a informantes clave que de alguna manera se consideró que fueran influyentes en la toma de decisiones. La entrevista estuvo dirigida en dos sentidos: uno, a su biografía de decisiones profesionales; por qué decidió estudiar tal carrera, por qué en tal escuela, por qué decidió trabajar en X empresa, por qué se cambió de empresa, por qué decidió o apoyó tal cambio en la organización del trabajo, por qué está de acuerdo con la concepción de las nuevas doctrinas Gerenciales, etc. Dos, en el sentido de aquellos aspectos que tuvieran influencia ya fuera de manera positiva o negativa en las decisiones actuales (la importancia que puede tener la familia a la hora de decidir sobre un problema en la empresa, o en lo estético; por ejemplo lo positivo o negativo de estar bien vestido, en lo cognitivo; lo positivo o negativo de formarse profesionalmente en una universidad o haberse formado en el trabajo; lo positivo o negativo de tomar decisiones en base a la costumbre o, a la hipergeneralización en las decisiones, en aspectos tan específicas como es la organización del trabajo. Es decir se trató de establecer el origen de los elementos subjetivos que intervienen en la toma de decisiones. En el análisis se hizo énfasis no en la respuesta en sí misma, sino en la justificación que se hizo de ella.

**D.** Se hizo **la historia de vida** de los empresarios, así como de personas claves que pertenecieron a la primera generación de empresarios, ya fuera empleado cercano o familiar. Como el caso de la madre de uno de los empresarios.

## 5.- Universo

Las empresas en las cuales se ubican nuestros sujetos de análisis corresponden a tres empresas ubicadas en Aguascalientes. Las tres llevaron a cabo procesos de modernización tanto en la organización del trabajo, como en lo Gerencial. Para su selección se tomo en cuenta ciertas características de los Dirigentes como: su posición en la empresa en el sentido de ser dueño o ser contratado para cumplir la función de Director; que hayan sido ellos los instrumentadores de la reestructuración; tipo de educación (formal-informal); su trayectoria en la empresa. Además, se consideró la fecha de la fundación y el tipo de capital de la empresa. Esto es importante tomar en cuenta dado que hace referencia a un periodo de industrialización del Estado donde las condiciones económicas, políticas y culturales son diferentes. No es lo mismo hablar de una empresa fundada en los años sesenta con capital local, que una instalada en los ochenta con capital extranjero y en pleno proceso de reestructuraciones y crisis. Pero además nos permitía, al interno de las empresas considerar los cambios generacionales y sus implicaciones en las estrategias y por consiguiente en el rumbo de la empresa. Las empresas seleccionadas son:

Xerox Mexicana, planta Aguascalientes: empresa transnacional instalada a principios de los ochenta, su giro es la electrónica y cuenta con 1900 trabajadores, su producción se destina al extranjero. Aunque es una empresa que esta en continua reestructuración, los cambios más recientes se dieron a nivel Gerencial e implicó la reubicación de Directores en las diferentes Direcciones. Además de la implementación de nuevas estrategias, la más importante y ambiciosa, que en cierta medida engloba a las demás, fue la de convertir a la planta en una empresa de *servicio completo* Es decir, diseñar y producir sus propios productos.

### Perfil del Director de la Empresa Xerox

Sergio Dracxler Director de la Empresa Xerox. Nació en la Ciudad de Resendis, Brasil en 1952 Su formación la realizó en escuelas públicas en Brasil. Licenciado en Economía con estudios de postgrado en la Universidad de Massachusetts. Capacitación Gerencial por parte de la empresa en diferentes Centros de Estudios Internacionales. Posteriormente toma un diplomado de Alta Dirección en el IPADE. Su Experiencia profesional es de 25 años en la empresa, en 1988 ocupa por primera vez la dirección de una planta en la ciudad de Resendis. En 1994 lo trasladan como director en la Ciudad de Manaus y en 1998 llega como director ejecutivo de la planta Xerox de Aguascalientes. Su estancia como Director la asume como un reto y con choques culturales.

JM Romo: empresa de capital local; fundada a fines de los años cincuenta, cuenta con 1200 empleados, su giro es la metal-mécanica, exporta a Centroamérica. Su reestructuración se dio en la organización del trabajo y en el nivel Gerencial. Las estrategias emprendidas fueron en parte el resultado del cambio generacional (muerte del fundador), es decir una nueva concepción de como dirigir la empresa y no como resultado de una crisis.

A principios de los noventa inician estrategias, ello conlleva a la creación de nuevas Direcciones (delegación de funciones) y crear nuevas líneas de producción con nueva tecnología que repercuten en una nueva organización del trabajo. Uno de los dueño es el actual Director; su experiencia laboral se restringe a la empresa, la cual hereda en tercera generación.

#### **Perfil del Director de la Empresa JMRomo**

Antonio Romo Femat, Director de la Empresa JMRomo Nació en la Ciudad de Aguascalientes en el año de 1967. Su formación educativa la realizó en escuelas católicas. Al finalizar la secundaria su abuelo decide enviarlo por un año a un Colegio Militar en Estados Unidos, acontecimiento que lo marcó en su rechazo al autoritarismo. Cursó sus estudios de licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Posteriormente toma el diplomado de Alta Gerencia en el IPADE. A la muerte del abuelo, en 1990, hereda la Dirección y parte de las acciones de la empresa, que las comparte con la abuela y el hermano. Al momento de asumir la dirección cuenta con la edad de 26 años, sin ninguna experiencia profesional. Su ideal de empresario lo visualiza en la personalidad de Juan Sánchez Navarro. Actualmente cuenta con 33 años y 11 años como Director.

La Huerta: empresa de capital local; fundada a finales de los años cincuenta, cuenta con 1200 trabajadores, su giro es la agroindustria (cultivo y procesamiento de verduras y frutas), su capital es local, el 50% de su producción va al extranjero (Estados Unidos, Japón, Canadá, Suecia, etc. El Director General es el propio dueño, el cual sucede al fundador en segunda generación. Las estrategias que inician en los noventa es el resultado de una crisis financiera fuerte y también la muerte del fundador influyó a considerar nuevos caminos a la empresa. Al igual que las anteriores empresas, la reestructuración implicó crear nuevas Direcciones y nuevas formas de organizar el trabajo. Aunque éstas más bien como resultado de la creación de nuevas líneas de producción (nueva tecnología y productos) y no como una estrategia de implementar NFOT.

### **Perfil del Director de la Empresa La Huerta**

José Huerta Niepman, Director de la Empresa La Huerta. Nació en la Ciudad de México en 1953. Su formación educativa la realizó en escuelas católicas. Sin embargo existe un sincretismo de la religión protestante, por parte de la madre, con la religión católica; incluso en un momento de su formación pensó en ser sacerdote. Realiza sus estudios en la Universidad Autónoma de Guadalajara en Ingeniería mecánica. Posteriormente toma un diplomado de Alta Dirección en el IPADE. Hereda parte de las acciones de la empresa y la Dirección a la muerte del padre en el año de 1984. Las acciones de la empresa las comparte con tres hermanos por partes iguales. Al tomar posición como Director contaba con la edad de 31 años. Su relación con la empresa empieza desde muy joven, en 1975 inicia su relación formal integrándose como profesionista en diferentes jefaturas. Su ideal de empresario lo representa su Padre.

### **6.- Trabajo de campo**

Las actividades comprendieron en un primer momento la entrevista con los dueños o directores generales de las empresas para explicar el proyecto y lograr la aprobación para entrar a las empresas. En la primera cita siempre se les planteó el objetivo de la investigación, tipo de información que se requería y cual sería su uso. Posteriormente se fijaba un calendario de actividades a realizar al interior de la misma.

Una vez que se obtenía el permiso por parte del Dueño o Gerente general y la orden era transmitida a los demás Directores, estos daban la entrevista sin ningún problema, dándose en buenos términos.

El trabajo de campo tuvo una duración de diez meses, e implicó 70 horas de grabación, 40 horas de revisión de vídeos que hacen referencia a la historia, "filosofía", proyectos, promociones de sus empresas, capacitación, principios motivacionales, organigramas, reglamentos internos de trabajo; además de la información documental que contemplo: periódicos internos de la empresa, documentos como actas o minutas de juntas, contrato colectivo, reglamentos internos; además de la observación directa. Esta se realizó tanto en las entrevistas a profundidad, en las historias de vida, como en la asistencia a juntas de Directivos con sus gerentes. Aparte de la grabación se contaba con una guía que permitía de manera más o menos sistemática anotar la forma de interactuar, vestir, gestos,

preferencias o asignación en el lugar de sentarse, decoración, limpieza, orden, entre otras cosas. También se llevo un diario de campo donde no solo se registraba la actividad realizada, sino algunas consideraciones que posteriormente servirían para la interpretación de ese momento y en el más general.

El trabajo de campo consistió en lo siguiente:

1. Aplicación de un total de 17 entrevistas a profundidad. Estas se hicieron a los Directores y Dueños de las empresas que tuvieran a su cargo la Dirección General y las Direcciones de Producción, Recursos Humanos, Planeación, así como a informantes calificados que influyeran en la toma de decisiones ya fuera por su puesto en la empresa o por la relación familiar. Estas entrevistas abarcan a empresarios de tres generaciones.
2. En la asistencia a cuatro juntas de Directivos con su staff.
3. Se hizo la historia de vida de dos de los empresarios – dueños
4. También se hizo la historia de vida de la madre de uno de los dueños de la empresa por ser persona clave en la toma de decisiones de la empresa.
5. Se realizaron cinco entrevistas a profundidad combinada con historia de vida a informantes clave dada su antigüedad en la empresa, cercanía con el Director o que tuviera influencia en la toma de decisiones importantes. Se puede citar por ejemplo entre esas entrevistas a la asistente ejecutiva del Director de una de las empresas, quién cumple una función importante de comunicación del Director con los demás Directores, y por su cercanía de conocimiento del Director mismo en cuanto su carácter, influencias, forma de decidir en ciertas cuestiones.
6. Se entrevisto al Director y dueño de un despacho de consultoría quien asesora y realiza proyectos para las empresas de objeto de estudio.
7. Se recopiló una serie de documentos que hablaban de las empresas, tanto de su historia como su funcionamiento (organigrama, reglamentos, doctrina)
8. Se vieron un total de 40 horas de vídeos de los cuales se grabó únicamente el sonido y se hicieron anotaciones.
9. Se hicieron recorridos por las plantas para conocer el proceso productivo, tecnología con que se cuenta y la estética de la planta.

## **7. Los instrumentos**

### **A. Descripción de las entrevistas a profundidad.**

Las entrevistas que se aplicaron fueron diferenciadas dependiendo a quien iban dirigidas, estas eran semiestructuradas, es decir, se contaba con un guión el cual podía ser alterado conforme se llevaba a cabo la entrevista. Esto permitió por un lado, que la conversación brindara nuevos aportes del entrevistado que no estaban contemplados en el guión original; por otro lado, nos proporcionaban con mayor particularidad la subjetividad del entrevistado en aspectos muy concretos que nos permitían establecer relaciones y en ese sentido configurar escenarios de la toma de decisiones como producto de sus propias experiencias.

Es importante resaltar también la relación dialógica que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Cabe precisar que la grabación de la entrevista en todos los casos se dio una vez iniciada la conversación, dado que cuando se planteaba el tema ellos se engachaban rápidamente, por lo que se tenía que interrumpir la grabación y pedir permiso para iniciar la grabación. Este inicio dio la seguridad de ahondar con mayor seguridad en aquellos puntos que consideraba más delicados.

### **B. Historia de vida**

La información que se obtuvo de las historias de vida hacen referencia básicamente a aspectos de la vida personal de los entrevistados. Se trató de obtener aquellos hechos que de alguna manera marcaron su vida y estaban influenciando su actuar en las decisiones de la empresa y que tenían que ver con la transmisión cultural familiar y/o social. Los objetivos que guiaron la entrevista fueron sobre los acontecimientos y cambios más importantes en su vida, la edad que tenían cuando ocurrió tal hecho, no siempre fue posible establecer la fecha, no recordaban o no querían recordarla, en ese momento se optó por no insistir en ello para no entorpecer la entrevista y dado que no interesaba tanto la fecha exacta, sino la situación misma.

A grandes rasgos los tópicos que se trataron fueron los siguientes:

1.- Antecedentes familiares: familia de origen, fecha y lugar de nacimiento de la familia, con quién vivía cuando era niño, qué lugar ocupaba en la familia, actividades que desempeñaban los padres y la relación que establecían con ellos. Aquí se trataba de establecer si eran originarios del estado o región y por lo tanto de dónde podían provenir

ciertos aspectos o rasgos culturales. Qué actividades de trabajo desempeñaban los padres y cómo los valoraba el entrevistado.

2.- Autoridad familiar: se hacían varias preguntas en relación a quién tomaba las decisiones importantes en la familia. Ya fueran en los aspectos del hogar, educación, trabajo, y si se daba la participación de la esposa, esposo, o hijos en esas decisiones.

3.- Trabajo familiar: en este punto se trató de abordar todo lo referente a la vida en el trabajo de los padres y la relación que establecían con la familia.

4.- Vida personal abarca: niñez, adolescencia, vida profesional y matrimonio:

a) niñez y escuela: se le pedía que narrara su infancia y su ingreso a la escuela. Se les preguntó qué era lo que más recordaban de su niñez ya fueran aspectos que le hubieran resultado agradables o de rechazo, ya fuera con sus padres, hermanos, maestros, amigos, etc.

b) adolescencia: se les preguntó qué era lo que recordaban de sus padres en relación a ellos mismos; al trabajo; a la familia, los amigos y la escuela. Se les preguntaba también qué sentimientos les despertaba el conocer la historia del trabajo de sus padres y cómo lo veían en ese momento.

c) vida profesional: Se le preguntaba lo mismo que el punto anterior, pero además qué marcaba su vida profesional y hacia donde iba.

Se unieron las preguntas de escuela y vida personal por pensar que no pueden ir separadas de sus experiencias y que una vivencia probablemente hiciera referencia a la otra, como de hecho lo mostró la evidencia empírica.

d) matrimonio: este punto se vio como un punto de cambio fuerte en la vida de la persona y se quiso saber qué tanto había influenciado su vida en el trabajo y el significado que tiene para ellos el matrimonio; unión por amor, relacionado con los negocios, asociación de capitales etc. En este punto también se incluyeron puntos como el nacimiento y crianza de los hijos: hijos nacidos vivos, preferencia por el sexo, tipo de educación, tanto en la familia original como en la propia.

Finalmente se les hicieron una serie de preguntas (100 en total) en relación a su vida en el trabajo. Para ello se consideraron los aspectos subjetivos, (cognitivo, sentimientos, razonamiento cotidiano, estético y valorativo) que pudieran intervenir en la toma de

decisiones en su trabajo concreto. También se consideraron los aspectos culturales y religiosos en la entrevista.

### **8. Algunas consideraciones empíricas para la reconstrucción de la realidad social**

Nuestra evidencia empírica nos permitió dividir para el análisis de las estrategias en dos tipos: a) Estrategias ya realizadas y que responden a periodos fuertes de crisis y, b) Estrategias que responden a períodos de auge o estabilidad de la empresa.

Por lo tanto el proceso de toma de decisiones también lo dividimos en dos, a) aquellas decisiones tomadas con fuertes presiones estructurales y, b) las tomadas en un proceso de estabilidad de la empresa y que pueden corresponder a una estrategia determinada o, a problemas o soluciones cotidianos. Sin embargo, en los dos procesos de tomas de decisión fue posible definir empíricamente los campos subjetivos (espacios de posibilidades) que configuran la decisión. Es más, podemos sostener que las presiones estructurales también están inmersas dentro de un campo de posibilidades subjetivas que influyen el proceso de decisión de la estrategia a implementar y que lleva finalmente a una negociación o enfrentamiento de la decisión a tomar, entre las partes que intervienen en la toma de decisiones o con su propio imaginario (lucha personal con referentes subjetivos), como lo veremos más adelante.

La información obtenida permitió hacer un análisis doble de las empresas. Por un lado, obtuvimos información que le llamo de datos duros. Estos nos dieron la información necesaria para describir de manera precisa las características generales de la empresa tales como:

- 1.- Origen e historia de la empresa, tamaño, número de empleados, giro, principal producto que ensamblan o producen
- 2.- En cuanto niveles tecnológicos, organización del trabajo y en menor medida las relaciones laborales
- 3.- Permitted reconstruir los factores estructurales que llevaron a la crisis a las empresas, así como las estrategias implementadas y sus resultados
- 4.- También se obtuvo información de las estrategias que estaban por implementarse en cada una de las empresas
- 5.- Esta información nos permitió definir tiempos, espacios y actores que intervinieron y/ o están interviniendo en la toma de decisiones, tanto en la estrategia implementada o por

implementar.

6.- Doctrina y políticas de la empresa. En este punto la información hace énfasis en lo que respecta en la implementación de estrategias y políticas para gestión de mano de obra, que son los aspectos que nos importan para nuestra investigación.

7.- Además nos llevo definir problemas y soluciones que se dan en la empresa, no solo ante estrategias planeadas, sino también con relación a la vida cotidiana del trabajo.

Por otro lado, también la información obtenida abrió los espacios para analizar aquellos aspectos que hacían referencia a la subjetividad del propio empresario, del significado que tiene para ellos el emprender una estrategia, los campos subjetivos que intervienen en la evaluación que hacen del problema y que influyeron en sus decisiones para la estrategia implementada. En otras palabras, de su subjetividad.

Debido a que las empresas estudiadas forman parte del grupo importante, “poderoso” de la industria de Aguascalientes, además representan a las diferentes generaciones de empresarios de la localidad, nos dio la razón para analizar el contexto sociocultural de Aguascalientes como un elemento que nos permitió entender las acciones individuales de los empresarios dentro de un contexto social, cultural y económico específico.

Así por ejemplo, la empresa La Huerta y JM Romo representan a la clase antigua de empresarios que inician sus empresas a finales los años cincuenta y que responden a un momento histórico, económico y cultural diferente al de los años ochenta, cuya etapa de desarrollo industrial se da con base a la llegada de empresas extranjeras y nacionales, con alta tecnología, diferentes esquemas de organizar el trabajo y bajo condiciones económicas, políticas diferentes.

Dentro de este contexto diferenciado es que se desarrollan los empresarios que estamos estudiando: sus orígenes familiares, el inicio de las empresas, su crecimiento, la muerte de los fundadores, la sucesión del mando, el cambio de directores y las decisiones propias sobre el rumbo a seguir de la empresa. Por lo que se vuelve referencia obligada que permite caracterizar de manera general a los empresarios.

Por otro lado, las empresas responden a un surgimiento local, nos permitió introducirnos al conocimiento de cómo es que se fue creando la clase empresarial de Aguascalientes. Esta no responde al paso de una clase terrateniente a empresarios, sino más

bien a la llegada de comerciantes o trabajadores que tenían el deseo de formar sus propias empresas y vieron en Aguascalientes la posibilidad de realizar esa aspiración. Por la nueva clase empresarial estamos denominando a los empresarios de nuevas generaciones que lograron hacer de sus empresas, empresas exitosas a través de una nueva forma de concebir la organización, es decir con una nueva visión del mundo empresarial.

En este sentido como ya se menciono el análisis del proceso de toma de decisiones de las estrategias emprendidas se hace en dos momentos a) aquellas decisiones tomadas con fuertes presiones estructurales y, b) las tomadas en un proceso de estabilidad de la empresa y que pueden corresponder a una estrategia determinada o, a problemas o soluciones cotidianas. Otro aspecto importante a diferenciar son los diferentes niveles de riesgo a los cuales se enfrentan los empresarios. No es lo mismo establecer estrategias para una empresa cuyo giro es la metal-mecánica, a aquella que se dedica a la agroindustria, donde la medición del riesgo no lo controla el empresario, sino la naturaleza.

Paralelamente y como punto central de nuestra investigación se analizó la toma de decisiones en momentos decisivos para la empresa. El análisis se hizo a partir de los directores. Por otra parte, conforme se fue desarrollando la investigación y se iba procesando la información se vio la necesidad de ampliar las entrevistas a empresarios de primera generación, es decir, empresarios que fueran pioneros de la industrialización en Aguascalientes y que sus empresas fueran exitosas. La finalidad es poder tener una visión en general de la cultura empresarial de Aguascalientes, de acuerdo a las diferentes generaciones de empresarios que la representan. Para ello se entrevistó a empresarios que iniciaran sus actividades en los años cincuenta, y que representaban a la rama típica de la industria en Aguascalientes, la Textil. Los entrevistados son: Carolina Villanueva de la empresa Bordados Maty; Sr. Jesús Rivera de la empresa NOVATEX líder en su ramo (cobertores San Marcos). Las entrevistas iban en el tono de obtener información de opinión acerca de si notaban cambios en la cultura empresarial; en relación a los trabajadores (salario, trabajo en equipo etc.), sobre el sindicato, la forma de organizar el trabajo y en la forma de llevar a la empresa. También se les pedía que definieran a la nueva clase empresarial (si existía una nueva clase) y la diferencia con la antigua clase empresarial.

Finalmente se entrevisto al Director de un despacho de consultoría. La entrevista se le aplico a esta persona, dado que asesora a las tres empresas que estudio y aparte trabajó en

una de las empresas de primera generación, en este sentido la entrevista también giro en torno a preguntas de opinión acerca de las personas y empresas que asesora (tipo de asesoría que realiza y su percepción personal de los empresarios como directores). Por otro lado también nos muestra el cambio de perspectiva de los empresarios al contratar sus servicios (fue el primer despacho de consultoría en Aguascalientes).

Estas entrevistas, me permiten por un lado, complementar y caracterizar con base a rasgos generales los cambios culturales en tres generaciones de empresarios (de las empresas que se estudian, una representa a la segunda generación y la otra a la tercera generación) y por otro lado, comparar estos rasgos, con una empresa transnacional, que representa el actual desarrollo industrial de Aguascalientes

### **CAPÍTULO III: La reestructuración productiva en Aguascalientes.**

#### **1. Breve contexto del desarrollo industrial en Aguascalientes**

En la historia económica y productiva de Aguascalientes se pueden diferenciar cuatro grandes etapas que convergieron con una serie de factores que hicieron posible el desarrollo industrial del estado. La primera inicia en el siglo XVIII extendiéndose hasta los años treinta del siglo XX; la segunda a la década cuarenta-cincuenta; la tercera principios de los sesenta hasta los setenta. Esta etapa se caracteriza por el desarrollo de la industria textil local bajo esquemas tradicionales de producción. Y finalmente, la cuarta etapa que va de los años ochenta a la actualidad. Este capítulo se centrará en el análisis de la estructura industrial de Aguascalientes de esta etapa. Por considerar que es a partir de este período que se puede hablar de una dinamización y consolidación de la industria (a principios de los ochenta la industria empieza a jugar un papel importante como sector predominante para la vida económica del estado, a partir de los noventa rige ya la vida económica). Pero además, porque nos permite ubicar dentro de un contexto industrial actual las empresas y empresarios que son nuestro objeto y sujeto de nuestro estudio.

La cuarta etapa (1980-2000), la dividimos en tres períodos que marcan y definen el proceso de industrialización; el primero abarca de 1982 a 1990. Este período se encuentra enmarcado por un lado, por los programas establecidos por el gobierno mexicano del cambio de una política industrial, basada en la sustitución de importaciones, a otra de fomento a la exportación; por otro lado, ligado al plan Estatal de apoyo al desarrollo industrial, el cual consistió en atraer capital nacional y extranjero ofreciendo las ventajas laborales, financieras y fiscales para su instalación y crecimiento.

El período que abarca de 1990-1994, se caracteriza por la crisis en los sistemas productivos; al interno de ciertas empresas el escenario se transforma. Esto conduce a que se introduzcan cambios en lo tecnológico, pero sobretodo en la organización del trabajo, como medida para reducir costos, lograr mejor calidad y ser más competitivos. Es decir, la última parte de este período corresponde al comienzo de una serie de estrategias de modernización por parte de las firmas. En otras palabras, se inicia un proceso de reestructuración productiva al interno de las principales empresas de la localidad. Todo ello bajo el contexto de nuevas políticas económicas enmarcadas en la apertura de los mercados y finalmente por la crisis económica a nivel nacional, donde pareciera que la

modernización fuera la premisa necesaria para su inserción en la producción globalizada.

El desarrollo actual (tercer período) de la industria que va de 1995 a la fecha, se caracteriza por un desarrollo industrial sustentado en el aumento de la actividad maquiladora, a partir de 1994 a 1998 se instalan un promedio de 20 establecimientos por año (sobre todo textiles y de la confección). Por otro lado, la inyección de capital extranjero por parte de las empresas ya establecidas, junto con la maquila de nueva creación, hizo posible que se incrementara la actividad exportadora en el estado. Las circunstancias anteriores contribuyeron a paliar la crisis y el desempleo.

## **2. El crecimiento sostenido de la industria en Aguascalientes**

### **Primer período: 1982-1990**

Aguascalientes ha pasado por procesos importantes de desarrollo a pesar de las condiciones económicas adversas que se dieron a nivel local y nacional. Como fueron las crisis de 1982 y la de 1994; sin embargo, se puede decir que estas crisis marcaron las etapas de los procesos mediante los cuales la industria de Aguascalientes hizo posible la continuidad de un modelo industrial desarrollado a partir de 1980.

Hacia inicios de los ochenta la industrialización del estado se conformó a partir de una política de gobierno que se orientó a la atracción de fuertes capitales nacionales y extranjeros, con una inversión inicial de 97 millones de pesos. El resultado fue la llegada de 104 empresas entre las que destacan: Nissan Mexicana, Spimex, Xerox, Liconsa, Fomasa, Grupo Textil San Marcos. Esta expansión industrial no respondió a una planeación estratégica para la conformación de sectores productivos. En este período (1982-1990) el decrecimiento del sector agropecuario fue notorio, pues de una participación en el producto interno bruto (PIB) del 18.5% en la década de los setenta, pasó en 1993 al 6.4%. Mientras que en el sector industrial aún con la crisis económica de 1982 el crecimiento no se detuvo, por el contrario, se mantuvo de manera sostenido. Esto se puede observar en el crecimiento que tuvo el sector manufacturero en su participación en el PIB, que pasó del 19.6% en la década de los setenta a una participación del 35.5 % hacia finales de los ochenta. Este desarrollo también se observa en la tasa de crecimiento que se dió en la manufacturera, que fue de 18.7% y que generó el 43.8% de los empleos a nivel estatal. Sin embargo, este crecimiento fue heterogéneo entre ramas. Las empresas que se crearon durante este período

se ubicaron en actividades relacionadas con textiles, papel, químicos, resaltando en su crecimiento el sector de maquinaria y equipo. Este último sector en 1980 contaba tan solo con 265 establecimientos, para 1989 había aumentado a 404. (ver cuadros)

CUADRO III.1

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR SECTOR 1970,1980,1985,1988,1993 (ESTRUCTURA PORCENTUAL)					
SECTOR	1970	1980	1985	1988	1993
SECTOR	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
PRIMARIO	18.5	13.1	7.6	8.1	6.4
SECUNDARIO	19.6	24.2	34.5	35.5	26.1
TERCIARIO	61.9	62.7	57.9	56.4	67.5

FUENTE: INEGI: Comisión Estatal de Desarrollo Económico y Comercio Exterior. COPLADE

CUADRO III.2

NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y TASA DE VARIACION 1980-1986 Y 1989-1993						
				T.B.C	T.B.C	T.B.C
SUBSECTOR	1980	1986	1989	1980-86	1980-89	1989-93
Pord. Alimenticio Bebida y Tabaco	514	477	520	-7.19	1.16	100.96
Textiles y prendas de vestir ind. De cuero	195	235	255	20.51	30.76	132.55
Ind. de madera Prod. de Mad incluye muebles	124	187	147	50.80	18.54	119.04
Papel y prod. de papel imprenta y editoriales	33	54	71	63.83	115.15	123.94
Sust. Químicas prod. de petróleo carbón, hule y plástico	14	25	36	78.57	157.14	38.80
Prod. Minerales no metálicos excluye derivados del petróleo	127	126	156	-0.78	22.83	117.30
Ind. Metálicas básicas	3	19	9	533.33	200.00	0
Inf. Metálica maq. y equipo incluye instr. Quirúrgico	265	286	404	45.66	54.45	81.90
Otras industrias manufactureras	0	5	7	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1275</b>	<b>1514</b>	<b>1605</b>	<b>18.74</b>	<b>25.88</b>	

FUENTE: Cálculos realizados con datos del INEGI. Censo Industriales Nacionales, 1980,1986, 1989,1993.

CUADRO III.3

PERSONAL OCUPADO POR SECTOR INDUSTRIAL AGUASCALIENTES				
SECTOR	1980 %	1986 %	1989 %	TASA VAR 1980-1990
MINERIA	1.5	0	0.5	42.4
MANUFACTURERA	45.6	43.8	45.3	98.7
CONSTRUCCION	3.4	9.6	3.7	119.8
COMERCIO	31.1	26.8	29.7	90.2
SERVICIOS	18.4	18.7	20.5	122.0
OTROS	0	1.1	0.3	0
<b>TOTAL SECTOR</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>99.54</b>

FUENTE: Cálculos elaborados con datos de Censos Industriales 1980,1986,1989.

Sin embargo, en esta etapa de la expansión industrial, el plan Estatal de industrialización instrumentado por el gobierno no llegó a conformar una política de industrialización en un sentido amplio. No existió en esta etapa una estrategia por parte del Estado, para mejorar o potencializar la eficiencia productiva de las empresas locales a través de una reestructuración productiva. Lo que significó dos cosas: una, que la producción de las empresa de capital local fuera dirigida al mercado interno dada su estructura productiva tradicional; dos, que la industria característica de Aguascalientes dependiera su productividad del uso intensivo de la mano de obra. Aunque también, puede decirse, por otro lado, que tampoco las empresas se preocuparon en ese momento por modernizarse, ya fuera en la organización del trabajo, tecnología o en las relaciones laborales.

Otro rasgo característico de este proceso, es que el gobierno local fue el único gestor de las acciones enfocadas a hacer de la actividad industrial, el primer sector económico del Estado. La conformación de una estructura urbana industrial, la construcción de vías de comunicación, estímulos fiscales, creación de centros educativos, fueron solo algunos de los aspectos a los que el Estado se dió a la tarea de fomentar. Es así, que en este proceso no se involucró a las organizaciones empresariales, laborales, ni sociales.

Así tenemos que políticas gubernamentales internas como: atracción de capitales, ventajas laborales, estímulos fiscales, consolidación de infraestructura, etc., junto con factores internos de la localidad: una sobre oferta de fuerza de trabajo basada en una fuerte corriente migratoria en busca de empleo, una política salarial baja, y una ubicación

territorial estratégica para conectarse con las zonas industriales más importantes del país en un tiempo relativamente corto, amortiguaron los efectos de la crisis del sector agropecuario. Y se consolida lo que sería el desarrollo económico sustentado en la industria con altas tasas de crecimiento, tanto en generación de establecimientos como de empleo, logrando contener los efectos de la crisis en materia de crecimiento económico y empleo.

El proceso de industrialización en Aguascalientes desde sus inicios presentó una polarización entre empresas, donde coexistían las industrias locales tradicionales débiles en tecnología y capacidad exportadora, con industrias con mayor tecnología y capacidad de expansión a los mercados internacionales a futuro.

Se puede decir, que en este primer período (1982-1990) del desarrollo industrial se sentaron las bases de un desarrollo económico con profundas diferencias en el aparato productivo. Esta heterogeneidad se dio, por un lado, por las ventajas laborales, financieras, fiscales otorgadas por el Estado a las nuevas empresas de capital nacional y extranjero y, por el otro lado, en que las empresas de nueva instalación contaban con una tecnología más avanzada que las de la localidad, y una organización del trabajo más flexible. Es así, que se puede decir, que el interés del Estado se limitaba a extender la planta productiva, a desarrollar la inversión extranjera y, quizás lo más importante de sus acciones, conservar una política laboral favorable para las inversiones, de ahí su énfasis en mantener el control de los sindicatos de las nuevas empresas, e incorporarlos de manera masiva a la CTM. Sin embargo, no le interesó incidir en los aspectos de la competitividad y reestructuración de las empresas, aspectos que como veremos más adelante, quedaron sujetos a las posibilidades y capacidades de cada una de ellas.

## **Segundo período: 1990-1994**

### **A. Características de la Industria en Aguascalientes 1990-1994**

En este período, la planta industrial mantuvo su heterogeneidad, el crecimiento tuvo diferentes ritmos, tanto en el número de empleos que se generaron por rama, como por el tamaño de los establecimientos. Para 1993, había un total de 3 276 establecimientos de los cuales el 89.7% correspondían a la microindustria; 7.5% a pequeñas empresas; 1.9% a medianas; 0.5% a grandes y 0.9% a macroempresas (más de 500 trabajadores). Las principales actividades productivas a que se dedicaban eran: alimentos en 32%; maquinaria

y equipo un 22%; productos minerales no metálicos con el 10.5%. Las inversiones continuaron siendo prioritariamente extranjeras, las cuales se aplicaron principalmente en la industria automotriz, la industria de la química y derivados y la electrónica (INEGI, Censo Industrial, 1994).

Aunque es cierto que la micro, pequeña y mediana empresa como lo muestran los datos anteriores concentraban el mayor número de establecimientos (el 89.7%) y, que en total generaron el 57 % de los empleos, es importante resaltar que la macroempresa con solo 13 establecimientos, en este período generó el 29.5% de los empleos. Esta situación es explicable por varias cuestiones: las industrias que componen a la macroempresa corresponde en su mayoría a compañías de capital nacional y extranjero, cuya inversión se da básicamente en los sectores más dinámicos de la entidad, como son el automotriz, la electrónica y la metal mecánica. Muestra de este dinamismo lo ejemplifica muy bien la industria automotriz, que para 1995 ocupaba a 7, 447 obreros y concentraba el 75 % de la actividad exportadora del estado (INEGI, Censos Industriales, 1995); en comparación con los subsectores menos dinámicos de la entidad, como eran las industrias del vestido y textil, y que eran los establecimientos que en su mayoría conformaban a la micro, pequeña y mediana empresa. Y, que además correspondían a capitales locales, con tradiciones productivas atrasadas. En otras palabras, con baja tecnología, escalas de producción reducidas y basadas en la intensidad de la mano de obra. Por lo que, es evidente la relevancia de la macro empresa en la entidad, como un importante sustento de la consolidación del desarrollo económico industrial.

En lo referente a los aspectos de políticas industriales, el ejecutivo en y de acuerdo con las políticas del gobierno federal implementaron una serie de medidas para atraer nuevas empresas y extender la capacidad de las ya existentes. Básicamente su labor consistió en: gestionar la instalación de nuevas empresas, la promoción de los productos de la localidad en ferias internacionales, apoyo a la capacitación, vinculación de capital local con empresas nacionales y extranjeras para establecer coinversiones. Además, de la búsqueda de mercados extranjeros para aumentar la actividad exportadora del estado (Aleman, Hernández, Gutiérrez, 1997)

Se puede decir, que en cuanto a crecimiento industrial el período que va de 1980 a 1994, tuvo como fundamento una política económica Estatal que se caracterizó por atraer

capital extranjero, principalmente estadounidense y japonés, consolidó la infraestructura necesaria para su desarrollo, se fomentó el empleo en ciertas ramas estratégicas como son, la rama automotriz y la electrónica, iniciando con ello la capacidad exportadora de las empresas extranjeras en especial, y de otras empresas de la localidad.

A partir de 1990, las empresas grandes y macros de capital nacional y extranjero y muy pocas de capital local, iniciaron por su parte un proceso de *reestructuración productiva*, entendida como el cambio por el cual las empresas van a incrementar la productividad, la calidad y hacerse competitiva.

### **B. La reestructuración productiva 1990-1994**

En este apartado analizaremos con más detalle cuáles fueron las características de la reestructuración productiva en Aguascalientes. El análisis parte de los espacios internos del proceso de trabajo y las relaciones laborales bajo el presupuesto de que los conceptos de calidad y productividad se convirtieron en el sustento que guió a las empresas en su reestructuración. De ser así, esperaríamos que las estrategias empresariales en la industria de Aguascalientes hubieran pasado por procesos intensos de modernización en la tecnología, la introducción de nuevas formas de organización del trabajo y hacia relaciones laborales más flexibles, junto con un nuevo perfil de trabajador (más capacitado y con una nueva cultura laboral) que permitiera a las empresas ser más competitivas en el mercado internacional.

En este sentido, la reestructuración productiva respondería a las necesidades de mejorar la calidad, variedad en la producción y en los productos, la entrega oportuna de insumos y productos, aumento en la productividad, cambios en la organización del trabajo y, en tecnología; es decir, debería de contemplar una transformación del aparato productivo y organizacional para que pudiera ajustarse a los cambios exigidos por el mercado.

Esta perspectiva de análisis (vista desde los procesos productivos) nos permitirá diagnosticar por una parte ¿Cuál era la situación de la industria en la entidad enmarcada dentro de un proceso de reestructuración? Por otra parte, conocer las diversas concepciones acerca de lo que entendían los empresarios por modernización, y que de alguna manera se reflejaría en sus proyectos modernizadores. Para dicho análisis retomamos el concepto acuñado por De la Garza (1998b) de *Configuraciones Sociotécnicas de los Procesos*

*Productivos*, que incluye la tecnología, las formas de organización del trabajo y las relaciones laborales. Se considera además, que estos aspectos se combinan entre sí, con diferentes ritmos, por lo que dan como resultados procesos e impactos diferenciados en las diversas unidades productivas.

Las posibles *Configuraciones Sociotécnicas* que la investigación que dirigió De la Garza encontró para la Industria mexicana fueron:

*Configuración Reestructurada:* se trata de una configuración que se ha modernizado frente a la mayor competencia en el mercado internacional y nacional, puede ser de capital transnacional o nacional, el punto central de su transformación no es la tecnología (los niveles tecnológicos irían entre medio y alto), sino las formas de organizar el trabajo y las relaciones laborales. La mano de obra en su mayoría sigue siendo de baja calificación y se combina con una fuerza de trabajo tradicional (hombres de escolaridad baja, especialistas en una máquina, bajo salario) y otra más joven, de menor antigüedad en el trabajo, de mayor educación formal, baja calificación y bajo salario.

*Configuración Tradicional:* Se trata de empresas sobre todo medianas y pequeñas, no exportadoras, de capital nacional, con nivel tecnológico bajo, y baja productividad y calidad. La organización del trabajo es pretaylorista, con dosis altas de arbitrariedad patronal, con una flexibilidad primitiva, bilateralidad baja con el sindicato o ausencia de este, fuerza de trabajo tradicional y salario bajo.

*Configuración Taylorista:* son empresas medianas o grandes, con nivel tecnológico bajo o medio, organización taylorista o fordista, flexibilidad baja, así como bilateralidad, combinan nueva fuerzas de trabajo con obreros tradicionales (De la Garza, 1998b).

A continuación haremos el análisis de las configuraciones sociotécnicas de Aguascalientes, a partir de las dimensiones que tienen que ver con los procesos productivos el nivel tecnológico (cambios de máquinas y/o equipos); los de la organización del trabajo (las nuevas formas de organización del trabajo que rompen con los principios tayloristas entre concepción y ejecución, tareas segmentadas entre producción y mantenimiento, entre calidad y producción); y las relaciones laborales (flexibilización de las relaciones capital trabajo, en el sentido de unilateralidad y bilateralidad en las decisiones referidas a la fuerza

de trabajo).

La información que se utilizó corresponde a una encuesta Nacional sobre Modelos de Industrialización en México realizada en 1994, bajo la coordinación de Enrique de la Garza. La encuesta se realizó en 40 empresas manufactureras de Aguascalientes con características diferentes tales como: tamaño, tipo de capital, exportadoras o no exportadoras (Aleman, Hernández, Gutiérrez 1996).

#### **a) La tecnología**

Analizaremos los niveles tecnológicos considerando el tipo de instrumentos, equipo o maquinaria predominante en las diferentes fases de la producción. Se clasificó como nivel bajo en tecnología a las operaciones que se realizan de manera manual o con el uso de maquinaria y equipo automatizado no computarizado; nivel medio a aquellas empresas cuyas actividades de producción se realizan con maquinaria y equipo automatizado; nivel alto a las industrias que realizan el proceso de producción con maquinaria y equipo automatizado computarizado o sistemas de producción que integren el CAD/CAM o los Robots.

Al analizar la vía tecnológica como una posible estrategia importante para competir en los mercados externos y basar su competitividad en esta, y de acuerdo a los diferentes fases por las que pasa el proceso productivo: recepción, transformación y empaque, se encuentra que de manera general las diferencias se daban entre el origen del capital de la empresa, el tamaño, y si son exportadoras o no.

De los cuadros que siguen se puede concluir:

- 1.- En la fase del proceso transformación el nivel medio en tecnología es el que tendía a prevalecer.
- 2.- En las etapas del proceso de recepción y empaque, el nivel bajo de tecnología era el predominante.
- 3.- En las empresas de capital nacional, los niveles tecnológicos son más bajos, sobretodo en recepción y empaque. Lo que lleva a ocupar mayor fuerza de trabajo.
- 4.- Que las empresas exportadoras, de capital extranjero y grandes tendían a ser más homogéneas en un nivel medio de tecnología.
- 5.- En cuanto al control de calidad, todas los tamaños de las empresas mostraron

algún porcentaje que no contaba con instrumentos de medición para el control de la calidad.

CUADRO III.4

NVELES TECNOLOGICOS EN												
RECEPCION DE INSUMOS %			TRANSFORMACION			EMPAQUE			CONTROL DE CALIDAD			
NTB	NTM	NTA	NTB	NTM	NTA	NTB	NTM	NTA	NTB	NTM	NTA	
<b>EXPORTADOR</b>												
SI	53.8	30.8	15.4	46.2	46.2	7.7	69.7	6.7	0			
NO	94.7	0	5.3	52.6	42.1	5.3	89.5	50	0			
<b>CAPITAL</b>												
EXTRANJERO	50.0	25.0	25.0	25.0	50.0	25.0	50.0	50.0	0	0	66.7	33.0
NACIONAL	81.5	11.1	7.4	51.9	44.9	3.7	82.5	14.8	0	24.0	32.0	49.0
<b>TAMAÑO</b>												
PEQUEÑO	93.3	6.7	0	73.3	20.0	6.7	100	0	0	3.8	23.1	46.2
MEDIANO	66.7	16.7	16.7	33.3	66.7	0	66.7	33.3	0	20.0	40.0	40.0
GRANDE	66.7	33.3	0	33.3	66.7	0	100	0	0	25.0	25.0	50.0
MACRO	62.5	12.5	25.0	25.0	62.5	12.5	50.0	50.0	0	14.3	57.1	28.0

NTB= nivel tecnológico bajo

NTM= nivel tecnológico medio

NTA= nivel tecnológico alto

Fuente: Encuesta Nacional M.I.M.T y A. 1994

### b) La organización del trabajo

La segunda vía de modernización puede estar dirigida a realizar innovaciones en la organización del trabajo. Lo cual contemplaría una visión de la gerencia más abierta a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, una mayor movilidad en los puestos de trabajo, involucramiento de los operarios a través de círculos de calidad, team works etc., junto con una comunicación más abierta entre Directivos, mandos medios y trabajadores. Esta nueva forma de organizar el trabajo en lo operativo se manifestaría por un lado, en la compactación de categorías haciendo más dinámica la estructura organizativa de la empresa y, por otro lado, en una mayor participación de los trabajadores como ya se mencionó. Sin embargo, ocurrió lo contrario en las empresas de Aguascalientes, la

estructura organizativa se mostraba rígida y compleja. Esto se observó claramente en la separación tajante que se hace en las actividades de supervisión, mantenimiento y control de la calidad. Las empresas contaban con departamentos especiales para la realización de dichas actividades. La grande y mediana empresa en su totalidad practicaban esta división del trabajo, es decir, entre quienes realizan la actividad de producción y, quienes hacen el control de calidad; en otras palabras, las empresas en la manufactura de Aguascalientes practicaban en este período la rigidez del taylorismo en el sentido de un trabajador para cada puesto y tarea.

La formalización era otra de las características de la manufactura de la entidad, esto se apreció claramente en el uso de manuales, cuya tendencia se manifestaba más claramente en las empresas exportadoras, con capital extranjero y en grandes empresas. En relación con la asignación de puestos al personal de nuevo ingreso, se veía un claro alejamiento del escalafón ciego que caracteriza a las industrias tradicionales, pues de manera general se puede ver como sin distinción de tamaño o capital los puestos que se asignan es por la vía exámenes. Lo que quiere decir, que el puesto y el salario dependían de las habilidades y capacidades del trabajador y, no de su antigüedad.

La movilidad interna que se daba en las empresas no correspondía a la idea de crear obreros polivalentes, sino más bien a cómo resolver contingencias en la producción, faltas o renuncias, pero no como parte de una estrategia de la gerencia para que el trabajador dominara más espacios productivos, como sería en las nuevas formas de organización del trabajo. La movilidad de los trabajadores, la realización de diferentes tareas y el grado de involucramiento en los procesos productivos se daba en un nivel muy bajo lo que dejaba ver el grado de rigidez y verticalidad en las decisiones productivas. Aspecto que también contradice a las nuevas doctrinas Gerenciales, en la idea de una mayor participación de los trabajadores en las decisiones de la producción. ¿Qué podemos concluir de la organización del trabajo?

1.- En general la industria de Aguascalientes no estableció los canales para una modernización productiva vía las nuevas formas de organizar el trabajo, dada la excesiva formalización de los procesos que se traducen en una rigidez en los puestos, verticalidad en la toma de decisiones como lo muestra la escasa participación de los trabajadores en las decisiones de los procesos productivos, características todas ellas de las formas tayloristas.

2.- Aunque una situación diferente empezaba a observarse en las empresas macro, de capital extranjero y/o exportadoras, quienes en ciertos aspectos apuntaban hacia la implementación de la participación e involucramiento de los trabajadores.

3.- Que la productividad y calidad de las empresas de Aguascalientes se basaba en general en el uso intensivo de la mano de obra, y no en una alta tecnologización del proceso productivo.

4.- En este sentido, el éxito de la manufactura de Aguascalientes contradice la tesis que la calidad y productividad sólo se logran a través de la alta tecnología.

CUADRO III.5

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y DIVISION DEL TRABAJO										
	EXPORTADOR		CAPITAL		TAMAÑO				PRODUCTIVIDAD	
	SI	NO	EXT.	NAL.	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	MACRO	ALTA	BAJA
<b><u>DIVISION DEL TRABAJO PARA OBREROS</u></b>										
BAJA	15.4	42.9	0	37.9	56.3	16.7	50.0	12.5	36.0	
MEDIANA	53.8	47.6	50.0	48.3	43.8	66.7	50.0	50.0	44.0	
ALTA	30.8	9.5	50.0	13.8	0	16.7		37.5	20.0	
<b><u>DIVERSIFICACION DE CATEGORIAS PARA EMPLEADOS</u></b>										
BAJA	21.4	47.6	0	40.0	56.3	33.3	20.0	12.5	38.5	38.5
MEDIANA	42.9	47.6	25.0	50.0	43.8	50.0	40.0	50.0	42.3	42.3
ALTA	35.7	4.8	75.0	10.0	0	16.7	40.0	37.5	19.2	19.2
<b><u>CONTROL DE CALIDAD</u></b>										
PERSONAL - PRODUCCION	28.6	38.1	50.0	33.3	56.3			37.5	41.2	22.2
PERSONAL - ESPECIALIZADO	71.4	61.9	50.0	66.7	43.8	100	100	62.5	58.8	77.8
<b><u>MANTENIMIENTO</u></b>										
DE PRODUCCION	21.4	19.0	25.0	20.0	18.8	50.0	0	12.5	11.8	33.3
ESPECIALIZADO	64.3	57.1	75.0	56.7	37.5	50.0	100	87.5	58.8	66.7
AMBOS	14.3	14.3	0	16.7	31.3	0	0	0	23.5	
OTROS	0	9.5	0	6.7	12.5	0	0	0	9.9	
<b><u>SUPERVISOR</u></b>										
NO SUPERVISAN	0			13.7	25.0				11.8	11.1
GRUPO DE SUPERVISION	92.9		100	66.7	37.5	100	100	100	64.7	88.9
EQUIPO O CIRCULOS	7.1			6.7	12.5				9.9	
OTRAS FORMAS					25.0				17.6	

Fuente: Encuesta Nacional M.I.M.T y A. 1994

CUADRO III.6

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO / GRADO DE FORMALIZACIÓN										
	EXPORTADOR		CAPITAL		TAMAÑO				PRODUCTIVIDAD	
	SI	NO	EXT.	NAL.	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	MACRO	ALTA	BAJA
<b>PROCEDIMIENTOS DE ASIGNATURA DE PUESTOS</b>										
NO EXISTEN	0	5.5		3.4	6.7	0			6.3	0
PROPUESTOS DEL JEFE	7.7	15.0		13.8	20.0	16.7			18.8	11.1
EXAMENES	92.3	80.0	100	82.8	73.3	83.3	100	100	75.5	88.9
<b>EXISTENCIA Y USO DE MANUALES</b>										
LOS USA	84.6	52.6	100	60.7	40.0	100	75.0	87.5	53.3	88.9
NO LOS USAN	7.7	5.3		7.1	13.3				13.3	
NO TIENEN	7.7	42.1		32.1	46.7		25.0	12.5	33.3	11.1
<b>REALIZAN TIEMPOS Y MOVIMIENTOS</b>										
SI	85.7	40.0	75.5	55.2	43.8	100	60.0	62.5	31.3	77.8
NO	14.3	60.0	25.0	44.8	56.3		40.0	37.5	68.8	22.2

Fuente: Encuesta Nacional M.I.M.T y A. 1994

CUADRO III.7

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO / NIVEL DE MOVILIDAD INTERNA										
	EXPORTADOR		CAPITAL		TAMAÑO				PRODUCTIVIDAD	
	SI	NO	EXT.	NAL.	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	MACRO	ALTA	BAJA
<b>NIVEL DE MOVILIDAD INTERNA</b>										
BAJO	64.3	61.9	25.0	66.7	75.0	50.0	80.0	37.5	47.1	77.8
MEDIO	35.7	38.1	75.0	33.3	25.0	50.0	20.0	62.5	52.9	22.2
<b>NIVEL DE MOVILIDAD O POR FALTAS Y RENUNCIAS</b>										
BAJO	61.5	57.1	75.0	58.6	68.8	66.7	25.0	50.0	64.7	44.4
MEDIO	38.5	38.1	25.0	37.9	25.0	33.3	75.0	50.0	29.4	55.6
ALTA		4.8		3.4	6.3				5.9	0
<b>MOVILIDAD INTERNA POR INCREMENTO A LA PRODUCCION</b>										
BAJO	42.9	42.9	50.0	43.3	50.0	33.3	20.0	50.0	35.3	77.8
MEDIO	42.9	57.1		56.7	50.0	66.7	80.0	25.0	52.9	22.2
ALTO	14.3		50.0					25.0	11.8	
<b>MOVILIDAD INTERNA POR CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN</b>										
BAJO	50.0	42.9	25.0	48.3	56.3	33.3	25.0	42.9	35.3	77.8
MEDIO	41.7	57.1	50.0	51.7	43.8	66.7	75.0	42.9	58.8	22.2
ALTO	8.3	0	25.0					14.3	5.9	0
OTROS										

Fuente: Encuesta Nacional M.I.M.T y A. 1994

CUADRO III.8

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO / NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

	EXPORTADOR		CAPITAL		TAMAÑO				PRODUCTIVIDAD	
	SI	NO	EXT.	NAL.	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	MACRO	ALTA	BAJA
<b>NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES</b>										
BAJO	61.5	47.4	66.7	53.6	42.9	66.7	60.0	57.1	40.0	77.8
MEDIO	23.1	42.1	33.3	35.7	50.0	33.3		28.6	46.7	22.2
ALTO	15.4	10.5		10.7	7.1		40.0	14.3	13.3	
<b>EXISTEN FORMAS GRUPALES DE PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES</b>										
SI	57.1	42.9	75.0	46.7	56.3	50.0	20.0	50.0	52.9	66.7
NO	42.9	57.1	25.0	53.3	43.8	50.0	80.0	50.0	47.1	33.3

Fuente: Encuesta Nacional M.I.M.T y A. 1994

### **c) Relaciones laborales: la bilateralidad en el trabajo.**

La bilateralidad en el trabajo se refiere a la participación o no en la toma de decisiones en la empresa por parte de los sindicatos y/o trabajadores sobre el cambio tecnológico, el empleo y el proceso de trabajo.

En cuanto a la decisión de implementar cambios en la tecnología, aplicación de conocimientos técnicos y tecnológicos a la producción esta se reservaba en general únicamente a la Gerencia hacía mediados de los noventa. Aumentando la unilateralidad en cuanto más grande era el tamaño de la empresa.

La participación de los trabajadores en el empleo, en cuanto consultar la decisión en problemas como selección de personal, reajustes del personal, empleo de eventuales y subcontratación, era poca o nula, quedando las decisiones de manera unilateral a las empresas, sin distinción del tamaño, tipo de capital o si exporta. Este aspecto denota la flexibilidad que existía en Aguascalientes para el manejo irrestricto de las relaciones laborales a favor de las empresas. Por lo que la participación o injerencia en reajustes de personal, u otros gestiones de la mano de obra por parte de los sindicatos y trabajadores es muy débil.

La intervención en el proceso de trabajo abarca aquellos aspectos que hacen referencia a la forma de como producir, (manuales de puestos y procedimientos) y a la implementación de métodos para mejorar las condiciones de como producir. En este punto, la participación e involucramiento de los trabajadores era baja, sin distinciones considerables entre los diferentes tipos de empresa, aunque cabe destacar que los porcentajes mas altos los tenía la empresa nacional. De nuevo aparece el esquema vertical, rígido y unilateral que parece que caracteriza a la manufactura de Aguascalientes.

CUADRO III.9

BILATERALIDAD EN EL TRABAJO									
CAPACITACION	EXPORTADOR		CAPITAL		TAMAÑO				
	SI	NO	EXT.	NAL.	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	MACRO	
INTERVENCION FORMAL DE LOS TRABAJADORES EN EL CAMBIO TECNOLOGICO									
	BAJA	81.8	61.5	100	65.0	50.0	60.0	100	85.7
	MEDIA	18.2	23.1		25.0	25.0	40.0		14.3
	ALTA		19.4		10.0	25.0			
INTERVENCION FORMAL DEL SINDICATO Y LOS TRABAJADORES EN EL EMPLEO									
	BAJA	81.8	92.3	66.7	90.0	87.5	80.0	100	85.7
	MEDIA	12.2	7.7	33.3	10.0	12.5	20.0		14.3
INTERVENCION FORMAL DEL SINDICATO Y LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO DEL TRABAJO									
	BAJO	90.9	61.5	66.7	75.0	62.5	80.0	100	71.4
	MEDIO	0	38.5		25.0	37.5	20.0		14.3
	ALTO	9.1	0	33.3					14.3

Fuente: Encuesta Nacional M.I.M.T y A. 1994

La pregunta que nos hacemos es ¿Por qué las empresas grandes y macro, que por lo general corresponden a empresas de capital extranjero y exportadores son más restrictivas a la participación de los trabajadores y los sindicatos en cuestiones del empleo, que las de capital local? El tratar de dar respuesta a lo anterior, nos lleva a manejar el supuesto de que la baja participación de los trabajadores en estas empresas se debe a que cuentan con personal técnico e ingenieril altamente calificado, que es el que decide sobre los aspectos tecnológicos, y que la empresa nacional no tiene esa capacidad, por lo que el uso de la experiencia de la mano de obra es importante (Alemán, Hernández, Gutiérrez, 1996). Además, hacen uso de las ventajas laborales que les brinda el gobierno, al inducir a sus

sindicatos a pertenecer a la CTM, lo que nos habla de una práctica sindical sujeta a los intereses del Estado y de las empresas. Y que por lo visto en ese período, no existía el interés de conformar una relación bilateral en las decisiones que conciernen a los aspectos del empleo y la producción. Esto se traduce también, en el poco interés de los sindicatos por desarrollar una nueva cultura laboral ligada a la participación en la toma de decisiones que tengan que ver con incrementar la calidad y la productividad.

Esta postura de las empresas de no entablar negociación con los sindicatos en aspectos del empleo y producción, también puede ser el resultado de experiencias negativas en otros estados. Algunas compañías entraron en fuertes conflictos con los sindicatos al querer flexibilizar los contratos. En algunos casos fue tan fuerte el conflicto, que tuvieron que migrar a otras entidades. De ahí el interés de las compañías por asentarse en Aguascalientes, un estado sin historia de conflictos.

#### **d) Contratación colectiva**

El análisis de 40 contratos colectivos durante el período de 1990 a 1997 nos muestran una similitud a lo observado en la encuesta modelos de industrialización (Hernández, Gutiérrez, 1999). En la cuestión de cambio tecnológico por ejemplo, encontramos que solo en el 2.5% de los contratos que se revisaron interviene el sindicato, en el 15% lo determina de manera unilateral la empresa y, en el 82.5% no se especifica. Esto viene a reforzar la anterior afirmación, de que los empresarios de Aguascalientes no consideraban y consideran que la implementación de nueva tecnología sea algo que le concierne a los sindicatos.

En lo que se refiere al establecimiento de nuevos métodos de trabajo, el 17.5% de los contratos establece que los trabajadores no deben intervenir en este aspecto, el 80% ni siquiera lo contempla, y tan solo el 2.5% manifiesta la participación de los trabajadores. En lo que se refiere a contratación y recorte de personal, este queda a libertad de la empresa, pues tan solo en el 2.5% se prevé un acuerdo entre empresa y sindicato.

En cuanto a la flexibilidad funcional, esta le corresponde básicamente a las gerencias, pues un 55% le concede a la empresa total libertad para decidir sobre su movilidad, un 40% no lo especifica, y el 2.5% establece el acuerdo entre empresa y sindicato. La conclusión a la que llegan Hernández y Gutiérrez (1999) es que los contratos

colectivos en Aguascalientes no tienen que ser flexibilizados, pues en los hechos ya lo están.

CUADRO III.10

<b>INTERVIENE EL SINDICATO EN EL CAMBIO TECNOLOGICO</b>	
	<b>PORCENTAJE</b>
DETERMINADO BILATERALMENTE	2.5
DETERMINADO UNILATERALMENTE	15.0
NO ESPECIFICADO	82.5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los contratos colectivos revisados en la junta de Conciliación y Arbitraje. 1990-1997

CUADRO III.11

<b>PARTICIPA EL SINDICATO EN EL ESTABLECIMIENTO NUEVOS METODOS DE TRABAJO</b>	
	<b>PORCENTAJE</b>
SI	2.5
NO	17.5
NO ESPECIFICADO	80.0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los contratos colectivos revisados en la junta de Conciliación y Arbitraje. 1990-1997

CUADRO III.12

<b>CONTRATACION DE EVENTUALES</b>	
	<b>PORCENTAJE</b>
ACUERDO EMPRESA – SINDICATO	7.5
LIBRE PARA LA EMPRESA	65.0
NO ESPECIFICADO	27.5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los contratos colectivos revisados en la junta de Conciliación y Arbitraje. 1990-1997

CUADRO III.13

<b>EMPLEO DE SUBCONTRATISTA</b>	
	<b>PORCENTAJE</b>
LIBRE PARA LA EMPRESA	72.5
NO ESPECIFICADO	27.5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los contratos colectivos revisados en la junta de Conciliación y Arbitraje. 1990-1997

CUADRO III.14

<b>CONTRATACION DE TRABAJADORES DE CONFIANZA</b>	
	<b>PORCENTAJE</b>
ACUERDO EMPRESA- SINDICATO	2.5
LIBRE PARA LA EMPRESA	60.0
NO ESPECIFICADO	37.5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

CUADRO III.15

<b>RECORTE DE PERSONAL DE BASE</b>	
	<b>PORCENTAJE</b>
ACUERDO EMPRESA- SINDICATO	2.5
LIBRE PARA LA EMPRESA	7.5
NO ESPECIFICADO	90.0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los contratos colectivos revisados en la junta de Conciliación y Arbitraje. 1990-1997

CUADRO III.16

<b>MOVILIDAD DE PUESTOS Y CATEGORIAS</b>	
	<b>PORCENTAJE</b>
ACUERDO EMPRESA- SINDICATO	2.5
PROHIBIDA PARA LA EMPRESA	2.5
LIBRE PARA LA EMPRESA	55.0
NO ESPECIFICADO	40.0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los contratos colectivos revisados en la junta de Conciliación y Arbitraje. 1990-1997

CUADRO III.17

<b>MOVILIDAD DE TURNOS</b>	
	<b>PORCENTAJE</b>
ACUERDO EMPRESA- SINDICATO	2.5
PROHIBIDA PARA LA EMPRESA	2.5
LIBRE PARA LA EMPRESA	55.00
NO ESPECIFICADO	40.0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los contratos colectivos revisados en la junta de Conciliación y Arbitraje. 1990-1997

CUADRO III.18

<b>POLIVALENCIA</b>	
	<b>PORCENTAJE</b>
ACUERDO EMPRESA- SINDICATO	5.0
LIBRE PARA LA EMPRESA	50.0
NO ESPECIFICADO	45.0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los contratos colectivos revisados en la junta de Conciliación y Arbitraje. 1990-1997

CUADRO III.19

<b>CRITERIO PRINCIPAL DE ASCENSO</b>	
	<b>PORCENTAJE</b>
ANTIGÜEDAD	2.5
CAPACIDAD	22.5
ESCOLARIDAD	5.0
ANTIGÜEDAD Y OTRA	2.5
NO ESPECIFICADO	65.0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los contratos colectivos revisados en la junta de Conciliación y Arbitraje. 1990-1997

#### **e) La fuerza de trabajo**

La industria de Aguascalientes mostraba una preferencia por la contratación de varones hacia mediados de los noventa, dado que el 75 % de la fuerza laboral la conformaba el sexo masculino, y sólo un 25 % de mujeres eran contratadas en la industria; la edad promedio de los obreros se encontraba entre los 16 - 25 años, lo cual nos habla de una mano de obra joven y con poca experiencia laboral. La antigüedad promedio de los trabajadores variaba en razón del tipo de capital, por ejemplo en empresas de capital nacional, la antigüedad es mayor en comparación a las de capital extranjero y exportadoras, cuya antigüedad se reduce a dos años. En relación con la escolaridad es interesante observar que todas las empresas cuentan con una escolaridad entre uno y tres años, a excepción de la mediana.

En cuanto al perfil de los Directivos. Los porcentajes más altos de escolaridad se encontraban en la macroempresa, y las exportadoras. Resulta notorio que las empresas de capital extranjero en 100% contaban con un nivel superior de escolaridad, es decir tenían estudios de licenciatura. Sin embargo, resulta interesante ver la poca capacitación en general que recibían los Directivos de las empresas.

En síntesis las características que presentaba la fuerza de trabajo era de una población joven, de baja escolaridad formal y con poca experiencia laboral en la industria. Los Directivos por el contrario contaban en general con instrucción alta, pero con poca capacitación.

**CUADRO III.20**  
**PERFIL DE LA FUERZA DE TRABAJO Y DIRECTIVOS**

%	EXPORTADOR		CAPITAL		TAMAÑO			
	SI	NO	EXT.	NAL.	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	MACRO
<b>SEXO</b>								
<b>HOMBRES</b>								
HASTA 25%	21.4	14.3	0	16.7	18.8	16.7	20.0	12.5
ENTRE 25 Y 50%	14.3	4.8	25.0	6.7	6.3		20.0	12.5
ENTRE 50 Y 75%	35.7	9.5	25.0	20.0	12.5		50.0	25.0
MAS DEL 75%	8.6	71.4	50.0	56.7	62.5	33.3	60.0	50.0
<b>SEXO</b>								
<b>MUJERES</b>								
0%			0.	10.0	12.5	16.7	0	
HASTA 25%			50.0	46.7	50.0	16.7	60.0	50.0
ENTRE 25 Y 50%			25.0	20.0	12.5	50.0	0.	25.0
ENTRE 50 Y 75%			25.0	6.7	6.3	0	20.0	12.5
MAS DEL 75%			16.7	0	18.8	16.7	20.0	12.5
<b>EDAD PROMEDIO</b>								
<b>DIRECTIVOS</b>								
DE 16 A 25 AÑOS		5.0	75.0	3.4	6.7			
DE 26 A 40 AÑOS	50.0	35.0	25.0	37.9	53.3	33.3	20.0	37.5
MAS DE 40 AÑOS	50.0	60.0		58.6	40.0	66.7	80.0	62.5
<b>EDAD PROMEDIO</b>								
<b>OBREROS</b>								
DE 16 A 25 AÑOS	76.9	47.4	66.7	57.1	50.0	83.3	40.0	71.4
DE 26 A 40 AÑOS	23.1	52.6	33.3	42.9	50.0	16.7	60.0	28.6

Fuente: Encuesta Nacional M.I.M.T y A. 1994 Fuente: Encuesta Nacional M.I.M.T y A. 1994

CUADRO III.21

PERFIL DE LA FUERZA DE TRABAJO Y DIRECTIVOS

	EXPORTADOR		CAPITAL		TAMAÑO			
	SI	NO	EXT.	NAL.	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	MACRO
<b>ESCOLARIDAD PROMEDIO DIRECTIVOS</b>								
SIN INSTRUCCIÓN		5.0		3.4	6.7			
BASICA		10.0		6.9	6.7		25.0	
MEDIA SUPERIOR	15.0	15.0		17.2	13.3	16.7	25.0	12.5
SUPERIOR	84.0	70.0	100	72.4	73.3	83.3	50.0	87.5
<b>ESCOLARIDAD PROMEDIO OBREROS</b>								
GENERALES								
SIN INSTRUCCION	16.7	26.3	33.3	21.4	35.7		25.0	14.3
BASICA	83.3	73.3	66.7	78.6	64.3	100	75.0	85.7
<b>ANTIGÜEDAD PROMEDIO DIRECTIVOS</b>								
MENOS DE 20 AÑOS	7.7	10.0	0	10.3	13.3			12.5
DE 2 A 5 AÑOS	7.7	30.0	0	24.1	40.0			12.5
DE 5 A 10 AÑOS	23.1	0	25.0	6.9	0	16.7		25.0
MAS DE 10 AÑOS	61.5	60.0	75.0	58.6	46.7	83.3	100	50.0
<b>ANTIGÜEDAD PROMEDIO OBREROS</b>								
MENOS DE 2 AÑOS								
DE 2 A 5 AÑOS								
DE 5 A 10 AÑOS								
MAS DE 10 AÑOS								

COORDINACION DE SERVICIOS DOCUMENTALES - BIRSA

Al inicio de este apartado nos preguntábamos ¿En qué había consistido la reestructuración productiva en Aguascalientes? ¿Cuál de las formas de reestructuración se habían adoptado? ¿Qué modelo de industrialización se estaba generando? En primer lugar, podemos decir que existe una heterogeneidad en el desarrollo industrial de Aguascalientes y, que este se manifiesta al interno de las empresas.

En el nivel tecnológico encontramos que las únicas empresas que contaban con un nivel alto y medio son las empresas macro, con capital extranjero y que exportan. Lo que generó una polarización de los procesos productivos, entre aquellos que basan en mayor proporción su competitividad y calidad en alta tecnología y, aquellos que lo hacían con base al uso intensivo de la fuerza de trabajo.

En relación con la organización del trabajo, en la mayoría de las empresas siguió predominando el modelo taylorista. Las diferencias las encontramos en las macro empresas y de capital extranjero, sobre todo en aquellos aspectos que tienen que ver con la flexibilidad en el trabajo, así como en la movilidad interna y la mayor participación de los trabajadores. Por otro lado, la mediana y grande empresa mostraban una clara tendencia a conservar un modelo basado en el control vertical desde la dirección.

Por otra parte, las gerencias no consideraban a los sindicatos como parte importante en el desarrollo de nuevos proyectos modernizadores, al menos en lo que concierne al cambio tecnológico, la organización del trabajo y en los aspectos que tienen que ver con la estabilidad en el empleo.

En cuanto al perfil de trabajadores y Directivos, los primeros recibían más capacitación que los Directivos, lo que pudo influir en porque no se han modernizado las empresas, al no contar con Directivos con conocimiento de lo que sucede en el mundo industrial.

Las empresas extranjera y macros son los que más capacitación proporcionaban a los Directivos, y si a esto le agregamos que la mayoría de sus gerentes venían de otros países o estados, y/o dependían de la casa matriz esto les daba un conocimiento más actual de lo que sucede en otros ámbitos industriales, y con ello una superioridad sobre las empresas de menor tamaño y locales.

En cuanto a los trabajadores en general se caracterizaban por la poca calificación y su poca escolaridad. En lo que respecta al salario que reciben, este es muy bajo y representa

la mayor parte de su ingreso total, que va entre uno y dos salarios mínimos, esto independientemente de los diferentes tipos de empresa.

Así tenemos, que la reestructuración en Aguascalientes se dio sobre todo en la grande y macro empresa. Sin embargo, el número de empresas reestructuradas es muy pequeño en relación al total de empresas establecidas en la entidad. Este aspecto nos lleva a preguntarnos, ¿cuáles fueron las condiciones que hicieron posible que estas empresas si se reestructuraran y las otras no?, es decir, qué factores hicieron posible dicha reestructuración.

En el estudio realizado por Hernández, Alemán y Gutiérrez (1999) se analizan las estrategias de modernización en seis empresas en el período 1994-1997. Se encontró que las seis empresas (ver características de la empresa en anexo) habían realizado transformaciones en la organización del trabajo. Las causas de dicha transformación se localizaron tanto en factores externos, como internos de cada una de las empresas. En lo estructural se enfrentaron con presiones de crisis financieras, contracción del mercado, apertura de mercados, competencias en sus productos. Estas presiones se reflejaban en un rechazo de los clientes hacia sus productos, ya fuera por incumplimiento en la entrega a tiempo de estos, o por falta de calidad. Aspectos que los hacían incapaces de competir en el mercado, tanto en precios como en calidad.

Al interno las plantas se enfrentaban a problemas de alta rotación, baja calificación, excesivo número de trabajadores y pérdida de control por parte de la gerencia del proceso, las repercusiones se manifestaban en una desorganización en cómo producir, cuánto producir y en que tiempo producir, en una baja productividad y baja calidad.

Las estrategias que implementaron fueron: 1. La formación de equipos de trabajo y/o grupos de involucramiento; 2. Sistemas de capacitación permanentes ligados a la remuneración; 3. Sistemas de comunicación (se abrieron nuevos canales de información entre Directivos, mandos medios y trabajadores); 4. Involucramiento de los trabajadores en los aspectos del proceso de trabajo específicamente lo que tiene que ver con el puesto de trabajo.

La finalidad de estas estrategias iba en dos sentidos: una era la de mejorar sus productos en calidad; y el otro, recuperar el control por parte de la gerencia del proceso de trabajo. Esto se iba lograr a través de obreros polivalentes, multifuncionales y con una

mayor participación de los trabajadores y con la formalización y la inclusión de las nuevas técnicas del JAT y CEP.

Lo más interesante del estudio resultó ser la forma en cómo las Direcciones entendían la aplicación de ciertos aspectos de las nuevas formas de organización en el trabajo. Por lo que, su forma de implementarlas y alcances fueron distintos y, sus diferencias claras.

Por ejemplo, todas las empresas estudiadas implementaron equipos de trabajo, pero todas lo aplicaron de diferente manera. En unas solo operaron como una forma de resolver problemas, o hacer propuesta de mejoras, en otras los integraron de forma completa, es decir como parte integral del trabajo. Algunas empresas siguieron privilegiando el trabajo individualizado. Esto nos llevo a concluir, que en el momento de implementar una transformación en la organización del trabajo (al menos por los datos obtenidos en este punto), entra en juego no sólo el conocimiento de la nueva técnica o método, sino la concepción que tiene el directivo de cómo debe de implementarse un cambio, incluso puede decirse, que hasta puede ser más importante, que el propio conocimiento técnico.

Este aspecto de la concepción del empresario en cuanto al cambio que quiera implementar entra en juego con otros factores como por ejemplo, las necesidades productivas de la propia empresa etc. Esto se pudo ver con la generación de obreros polivalentes. Para algunas empresas implicó crearlos como una necesidad para operar diferentes máquinas, en otras, por que se necesitaba un obrero que fuera capaz de desempeñar todas las tareas que exige el proceso de una sola máquina, como en el caso de la empresa Delta, como una necesidad del propio producto que se realiza, en el que un solo obrero tiene que ejecutar todo el proceso, ya sea con una máquina o manualmente. Lo que se quiere precisar con estas consideraciones, es que si bien, las empresas estudiadas todas ellas realizaron transformaciones en su organización del trabajo, que implicaron la concepción de NFOT o del llamado modelo de producción TOYOTA, estas no respondieron a las mismas necesidades productivas. La implementación de algunos aspectos o técnicas de las NFOT tuvo que ver entre otras muchas cuestiones con las intenciones, proyectos y planes de cambio de los empresarios, con las condiciones que imponga el propio proceso productivo.

El involucramiento de los trabajadores se analizó a través de las sugerencias que

daban al método de trabajo, en la secuencia y procedimientos a seguir en el proceso productivo. La participación de los trabajadores aumentó de manera considerable con la nueva estrategia, pero la forma de operar respondió a las especificidades de cada una de las empresas. En unas el involucramiento se formalizó en equipos de trabajo y, su funcionamiento se contempló como parte de la jornada de trabajo; es decir, tenían la obligación de hacer propuestas de mejorar en cualquiera de los aspectos del proceso (propuestas de un nuevo método de trabajo, etc.), mientras que en otras, la participación se hacía solo en el momento en que surgía un problema.

El control del proceso de trabajo, quizás sea el único aspecto en el que coinciden las "mentalidades" de las gerencias, en el sentido de posesión, aunque no en el sentido de como lograrlo. Para las empresas que buscaban recuperar el control del proceso, lo lograron a través de la formalización de los procedimientos, vía manuales de puestos y procedimientos; otras, con la implementación parcial de las técnicas de calidad y, en otros casos, el control no solo venía dado por la formalización de los procesos, sino por el propio consentimiento de los trabajadores.

El salario de los trabajadores, pese al aumento en las tareas que realizan y al mayor grado de responsabilidad que implican, no se vio favorecido, siguió manteniéndose entre uno y dos salarios mínimos.

Por todo lo expuesto anteriormente, podemos llegar a una segunda conclusión. Que la reestructuración productiva en Aguascalientes no transitó de manera homogénea hacia nuevos modelos de producción, y que estos quedan mas bien sujetos a las condiciones y/o subjetividad de los empresarios, más que a un plan estratégico que implique el acuerdo entre las diferentes partes que se involucran en el desarrollo de un proceso de industrialización, como serían el Estado, la empresa y los sindicatos. El Estado se ha conformado con negociar la llegada de nuevas empresas como medida para generar empleo, pero no es promotor de cambios que lleven a elevar la capacidad productiva de las empresas.

Muy pocas empresas llegaron a conformar una *configuración reestructurada* en el sentido amplio, las que lo hicieron, corresponden a empresas en su mayoría transnacionales macro o grandes, con una actividad exportadora fuerte, dentro del giro de la automotriz o la electrónica. Sus estrategias se fincaron en cambios en la organización del trabajo,

implementando de manera parcial el modelo de producción flexible. Sin embargo, se puede decir, en este caso, que la “mentalidad” empresarial en cuanto a la implementación de estrategias va muy ligada a sus experiencias en otros contextos, y a su condición de transnacionalidad, prueba de ello, es sin duda, que son estas empresas mayoritariamente las que emprendieron procesos de reestructuración.

Es importante resaltar que cada una de las empresas implementó de diferente manera su concepción de lo que significan las nuevas formas de organización. En este sentido podemos decir, que son muchas las variables que intervienen en el proceso de reestructuración y, que no depende solo de factores estructurales, sino de la combinación de una serie de factores económicos, sociales, culturales, y de la subjetividad del propio empresario.

Otra parte de las empresas conforman una Configuración tayloristas (rigidez en los puestos y alta formalización), aunque con aspectos innovadores (supresión del escalafón ciego), baja tecnología, y poca o casi nula capacitación.

El resto de las empresas, integran la *configuración tradicional* cuyas características son el bajo nivel de competitividad, tanto por el tipo de tecnología con que cuentan, como por su forma de organizar el trabajo.

En las Relaciones Laborales estas se mantienen flexibles en forma unilateral, lo que permite a las empresas realizar cambios sin problemas. Aquí de nuevo la pregunta sería ¿Porqué, no todas las empresas aprovechan estas ventajas laborales? Y la respuesta probablemente sería, por falta de conocimiento de las ventajas de un modelo flexible de producción, o, porque dentro de su mentalidad no se contemplan esquemas diferentes a los aprehendidos en su trayectoria empresarial

### **C. El tercer periodo, el proceso de maquilización, 1995-2000**

#### **Características generales de la industria**

El desarrollo industrial en Aguascalientes durante el presente período, mantuvo un crecimiento sostenido, pese a la crisis de 1994. De nuevo el gobierno Estatal se dio a la tarea de realizar actividades encaminadas a atraer nuevas inversiones y a extender la capacidad de las ya existentes, como una manera de enfrentar la crisis. La política industrial continuó la búsqueda de mercados externos y como consecuencia. En este contexto surge la

Industria Maquiladora de Exportación en Aguascalientes junto con el resurgimiento de la industria textil y de la confección.

Durante el período que va de 1995-1999 se han concretizado 164 proyectos de inversión en el estado, con un total de 6, 598.14 millones de pesos, que vienen a representar el 90.32% del total de las inversiones, generando 30,961 nuevos empleos.

Por origen de capital, las inversiones realizadas en la industria manufacturera del estado, corresponden en un 41.3% al capital nacional; el 20.3% proviene de Estados Unidos; y, el 28.11 % de capital Japonés. Esta inversión de capital se dirigió principalmente a la industria textil y de la confección, a la automotriz y a la industria electrónica. (CEDECE, 1999)

El dinamismo del sector industrial es explicable por las inversiones de capital nacional y extranjero que han llegado al estado, y que están estrechamente ligadas a su capacidad exportadora. Esto se puede apreciar en el incremento que ha tenido Aguascalientes a nivel nacional en su participación respecto del total de exportaciones manufactureras. En 1992 su participación fue del 0.9%, para 1997 alcanzó el 2.0%. (CEDECE,1999)

Sin embargo, es notorio como una disminución en el monto de exportación de algunos de los sectores más dinámicos de la industria, impactó de manera importante el monto general de las exportaciones del estado. Por ejemplo, el sector automotriz básicamente lo conforma la empresa Nissan junto con sus filiales, dicho sector ha tenido una disminución considerable en los envíos de automóviles al extranjero, lo que ha ocasionado que la participación de Aguascalientes en la exportación a nivel nacional para 1998 se redujera al 1.5%.

La evolución del crecimiento industrial en el estado ha ido aparejado con un crecimiento sostenido de las exportaciones, esto se puede constatar con el monto exportado, que en 1994 era de 936 millones de dólares, para 1995, las exportaciones totales del estado habían ascendido a 1,743 millones de dólares, para junio de 1998 las exportaciones alcanzaron la cifra de 747 millones de dólares. (CEDECE, 1998)

### **Características de la Maquila en Aguascalientes.**

Dentro de este contexto de crecimiento industrial, la Maquila ha jugado un papel importante recientemente, y esto se puede apreciar en el aumento del número de establecimientos que van de 8 en 1994 a 73 en mayo de 1998, generando un total de 19 400 empleos, lo que se traduce en que 3 de cada 10 empleos generados por la manufactura correspondieron a las empresas maquiladoras. (CEDECE, 1999) La composición del personal ocupado muestra que el 89% son obreros y, el 6.7% técnicos en producción. El empleo de mujeres en la maquila ha disminuido cediendo más espacio a la contratación de hombres, que ya representan el 30% del personal ocupado, en el total de empleos generados por la maquila.

En cuanto a la distribución del tamaño de las empresas maquiladoras de reciente instalación corresponden 6 establecimientos a microempresas, 30 a la pequeña empresa, 14 a la mediana y 23 a la grande. De las cuales 63 son de la industria textil y de la confección, 3 dedicadas a industria metal- mecánica, y 7 a otras industrias. De acuerdo al origen del capital, 59 empresas corresponden a inversión nacional, 14 a capital extranjero, de las cuales 12 son de capital estadounidense, 1 de Hong Kong y, otra de capital alemán.

El impacto de la industria maquiladora es evidente, el monto promedio de su participación en las exportaciones de 1993 a 1997 fue de 537 millones de dólares, lo que representó una aportación del 8% al total de las exportaciones generadas por la industria manufacturera del estado. Cabe resaltar, que las exportaciones de las empresas maquiladoras el 70% corresponden a empresas nacionales y, el 30% restante a empresas extranjeras (CEDECE, 1997).

La explicación de este hecho se puede encontrar en el resurgimiento que ha tenido en la entidad la industria de la confección y textil, que en períodos anteriores se encontraba rezagada respecto del resto de las industrias. La inversión en esta industria es sobre todo estadounidense, aunado a esto hay que tomar en cuenta, que varias de las empresas tradicionales de la entidad del sector textil y de la confección han pasado a ser maquiladoras subcontratistas de empresas de capitales de aquel país.

En general las plantas que se dedican a la maquila se orientan a la producción de ropa de mezclilla, camisetas, playeras suéteres, productos metálicos como son contrapesos para montacargas, estructuras de fierro y acero, puertas de madera.

Por otro lado, el patrón de distribución de la industria maquiladora ha tendido a descentralizarse de la ciudad de Aguascalientes, instalándose en el corredor industrial norte, que atraviesa varios de los municipios del estado. Esto beneficia a las empresas, al captar mano de obra barata de los municipios cercanos a sus instalaciones, aunque los trabajadores contratados no tengan experiencia en la industria manufacturera, si pueden emplearlos con bajos salarios, siendo otra de las ventajas para su instalación en la entidad. Además aunque la capacitación y calificación del trabajador depende del sector industrial en el que sea contratado, en particular la industria textil y de la confección por lo general, no les interesa mucho la calificación del trabajador.

El tipo de maquila que se estableció en la entidad es muy diversa, en el nivel de configuración productiva. Así tenemos maquiladoras que se instalan con modernas plantas tanto en tecnología, como en organización del trabajo. En contraposición con empresas locales que se convierten en maquiladoras conservando las viejas estructuras productivas en tecnología y organización del trabajo, y otras que al establecer relaciones con industrias extranjeras modifican en algo su tecnología, aunque ésta sigue siendo atrasada.

En este sentido, se puede decir que el proceso de maquilización del estado, también es heterogéneo y polarizado. Así encontramos empresas maquiladoras modernas, con avances importantes en la introducción de cambios en la organización del trabajo, con altos grados de desarrollo en tecnología, como es la implementación de células flexibles de producción, con otras que conservan una tecnología rudimentaria, basando su competitividad en la manualidad y por tanto en el uso intensivo de la fuerza de trabajo. También se puede decir, que la industria maquiladora conserva la heterogeneidad estructural desde el inicio de la industria en Aguascalientes, en el sentido de la desigual evolución del sector manufacturero, tanto de las ramas como al interior de estas. Así tenemos que la industria local tradicional, tanto por su proceso productivo como por el sector al que pertenece (textil), sigue siendo la que se encuentra en condiciones más frágiles y desventajosas para su desarrollo, dependiendo para su crecimiento básicamente de la inversión extranjera por su carácter de subcontratistas. La mayoría de estas empresas pertenecen a las PYMES con capital local, y cuya reestructuración productiva no se ha llevado a cabo.

Finalmente podemos concluir que el proceso de industrialización del estado ha sido

constante y sostenido. Sin embargo, los esfuerzos por lograr un proyecto industrial que involucre a todas las instancias sociales en la búsqueda de mecanismos de cooperación para elevar la calidad y la productividad, no se han establecido todavía. Este queda más bien asociado al impulso individual de las empresas.

El modelo de industrialización que se ha generado es heterogéneo, coexisten empresas nuevas de alta tecnología y con avances en el cambio organizacional, con aplicaciones parciales del JAT y CEP, con empresas que ni siquiera han iniciado un proceso de reestructuración.

Por otro lado, como ya se vio, las condiciones de los trabajadores no varían, independientemente del tipo de empresa (tamaño, si exporta, o el tipo de capital). Esto se puede apreciar en los aspectos que tienen que ver con los procesos productivos, y que involucran a los trabajadores en la toma de decisiones que sigue siendo limitados, con escasa capacitación y salarios bajos.

De esta manera al tratar de caracterizar a la industria en Aguascalientes nos tendríamos que preguntar, si se trata de la exportadora con alta tecnología, o de la exportadora que basa su competitividad en los esquemas tradicionales de producción, o de la mediana local, con un modelo de producción con fuerte dosis de taylorismo.

Por nuestra parte, ahora nos preguntaremos en los siguientes capítulos ¿Por qué el poco interés de la mayoría de los empresarios por ser innovadores en Aguascalientes? ¿Qué factores intervienen en sus decisiones para decir modernizarse o no?

#### **CAPÍTULO IV: La cultura empresarial en Aguascalientes**

Actualmente Aguascalientes es un centro industrial que alberga a más de 3000 empresas en diferentes condiciones y grados de modernización. En el capítulo anterior anotábamos cómo se dio este desarrollo y, las condiciones políticas y económicas que lo hicieron posible. En este apartado, debido a que las empresas estudiadas no operan en el vacío, sino en un contexto sociocultural específico, el de Aguascalientes, este es un nivel de análisis que nos permite entender mejor las prácticas de los empresarios. Pero además, nos permite introducirnos al complejo mundo de la trama de significaciones (Fotocopia s/a,1990) que estructuran y configuran la vida colectiva empresarial.

Así, por ejemplo, las empresas La Huerta, JM Romo, Textiles San Marcos y Maty representan en sus inicios a la clase antigua de empresarios que arrancan sus actividades a finales de los años cincuenta, y que responden a un momento histórico, económico, político y cultural diferente al de los años ochenta. Cuya etapa de desarrollo industrial se da con base a la llegada de empresas extranjeras y nacionales, con mejor tecnología, diferentes esquemas de organizar el trabajo. Dentro de este contexto diferenciado es que se desarrollan y deciden los empresarios que estamos estudiando. Pero habría que agregar, además de las condiciones estructurales que permitieron el inicio y crecimiento de sus empresas, sus orígenes familiares, la muerte de los fundadores y la sucesión del mando, el cambio de Directores y las decisiones propias sobre el rumbo a seguir de las empresas, como parte de estos procesos y estructuras que generan significados en la construcción de la vida colectiva. Por lo que vemos a la cultura como un aspecto importante desde el cual se puede analizar a la clase empresarial. Así, su análisis se convierte en referencia necesaria que permite interpretar de manera general a la clase empresarial de Aguascalientes.

Pero además, al introducirnos a la historia del surgimiento de la industria local, y su conjunción con las de nueva creación, nos permite explicarnos el porqué y el cómo se fue configurando y reconfigurando la clase empresarial de Aguascalientes. Esta, en sus inicios no respondió al paso de una clase terrateniente a empresarios, sino más bien a la llegada de comerciantes o trabajadores que tenían el deseo de formar sus propias empresas, y vieron en Aguascalientes la posibilidad de realizar esa aspiración. Cuestión muy diferente a los motivos y condiciones de las nuevas empresas que se instalaron en Aguascalientes a partir de 1980. La pregunta sería ¿Qué significaciones del pasado permanecen y cuáles se

transforman para dar paso a la conformación de la nueva clase empresarial? ¿Qué es lo que se apropia y qué significación se comparte?

Por la nueva clase empresarial estamos denominado a los empresarios que portan una nueva forma de concebir la organización empresarial, de dirigir a la empresa, de relacionarse con sus clientes, proveedores, trabajadores, staff, sindicato y, por lo tanto, generan nuevos esquemas de interpretación y de significación de la vida empresarial y del trabajo. En este sentido, trataremos de reconstruir las condiciones de reproducción de un sistema social y las condiciones de su transformación bajo la perspectiva del concepto de *configuración cultural*. Vemos a esta cultura como portadora de significados embebidos del mundo en que se desenvuelven (social, económico, político, religioso). De esta manera la cultura se configura y da identidad. Esta identidad implica el reconocimiento y aceptación de los elementos que la constituyen, y permiten la construcción de una vida colectiva relacionada con hechos específicos de la vida cotidiana del trabajo y de lo empresarial.

Es así, que consideramos a la cultura como proceso de acumulación de significados socialmente entendidos, y que en la empresa los diferentes actores que intervienen configuran un proceso subjetivo (proceso de dar sentido) a la actividad diaria, movilizan estos códigos creando significados y legitimando la vida colectiva en el mundo empresarial y del trabajo.

### **1. Contexto Histórico de la Industria y Cultura en Aguascalientes**

Para entender el significado de la cultura empresarial actual en Aguascalientes es necesario esbozar la historia de los ciclos de desarrollo de la industria. Para su análisis la podemos dividir en cuatro grandes momentos: el primer período se inicia con el desarrollo de una industria local e inversión extranjera y va del siglo XVIII a los años veinte del siglo pasado. En esta etapa no se llega a configurar una clase empresarial. El segundo momento va de 1930 a finales de 1950, período en que la agricultura es el sector productivo dominante, y por lo tanto la industria no es un sector importante que rijan la vida económica, razón por la cual no nos centraremos en su análisis; el tercer período, lo ubicamos su referente a finales de los años cincuenta y se consolida y finaliza en los setenta. Esta etapa, nos permite hablar ya de un grupo de empresarios locales que generan una cultura empresarial con características específicas, y que adquieren significado dentro de las

condiciones económicas, sociales del momento, nos referiremos a ella como la *Antigua Clase Empresarial*. Y un cuarto momento, se inicia en los ochenta y se consolida a mediados de los noventa. En este momento al empresariado ya no solo lo componen agentes locales, sino nacionales y extranjeros, por lo que le llamaremos la *Nueva Clase Empresarial*. Caracterizada por un concepto nuevo de que es el Trabajo, la forma de dirigir una empresa, por nuevos esquemas de modernización, de inversión, por su relación con clientes-proveedores, con los trabajadores, con el sindicato, por el significado de las remuneraciones. Que tienen que ver su vez con esquemas de vida en relación a la forma de concebir la actividad empresarial, con la estructura social que se embebe de lo moral, la honestidad, la religión, la familia, de su compromiso con la comunidad y que, finalmente, le dan el sentido de unidad y/o pluralidad a los espacios culturales configurando a la clase empresarial. Y es precisamente con base en estas características, que también haremos la diferenciación al interior de la clase empresarial. Como ya se dijo, hablaremos de dos tipos de empresarios, unos surgidos en los años sesenta – setenta y, los otros re-configurados a partir de los años ochenta. Los empresarios que tienen una vocación por el trabajo conformista, cuyas empresas solo tienen el significado de vivir bien de ella, y no hay interés por invertir, innovar, a esta clase empresarial, la denominaremos *Clase empresarial de Acumulación de Dinero o puramente reproductiva como clase*. A los empresarios por el contrario re - invierten su excedente, innovan (en nueva tecnología, formas de organizar el trabajo, nuevos productos, se dan nuevas relaciones entre empresarios y trabajadores etc.) y, cuentan con una nueva visión del mundo empresarial, les llamaremos *Clase Empresarial de Acumulación de Capital*.

Por otro lado, el análisis de cada periodización se irá complementando y comparando con otros aspectos (códigos) de la vida cotidiana de lo empresarial y del trabajo presentes en particular en los siglos que van del XVIII hasta principios del siglo XX, y que como estratos fosilizados de la cultura nos ayudarán a reconstruir la trama de significados que constituyen al empresario como parte de la cultura hidrocálida.

## 2. Primer momento: del Siglo XVIII a los años veinte del siglo XX

Las condiciones industriales de Aguascalientes durante la primera parte de este período eran alentadoras para este sector, no así a finales del período (principios del siglo XX), cuyo desmoronamiento fue evidente. Si bien, la vida económica transcurría entre la agricultura y el comercio. Tradición que sostenía desde su creación a la Villa de Aguas Calientes. También es cierto, que desde finales del siglo XVIII se encuentran testimonios del inicio de la industria. Esto se puede apreciar con la instauración de telares y pequeños talleres textiles y del vestido, con la instalación de fábricas como los obrajes que daban trabajo a un centenar de trabajadores, y la de San Ignacio que producía casimires de exportación y empleaba a 500 trabajadores. Para finales del siglo XIX y principios del XX, se agregaban la explotación de la minería por parte de compañías extranjeras y la instalación de la gran fundidora de metales. Además, de tenerías, alfarerías, una planta hidroeléctrica, fábricas de tabaco, cerillos, de agua, y de la instalación de los talleres de Ferrocarriles Nacionales de México (Bernal, 1928). Este incipiente desarrollo podría haber significado la base de la Industria moderna de Aguascalientes. Sin embargo, también es cierto que esta industria no logró transgredir los sucesos histórico - políticos y económicos que abrumaron no solo al estado, sino al país en general a principios del siglo pasado.

La poca industria que sobrevivió para 1925-30 siguió presentando las mismas características que en sus inicios, pequeños talleres que se trabajaban a domicilio. Se puede hablar de un centenar de empresas que conformaban la industria para 1925, aunque no se cuenta con el dato exacto, se puede deducir que en su mayoría correspondían a micro, pequeñas y medianas empresas. Por lo que tampoco se puede hablar que la industria fuera el sostén económico principal de la localidad, aunque sí de algunos municipios que conformaban al estado, sobretodo en lo que corresponde a la minería.

Lo característico de la última parte de este período es el debilitamiento de la industria, principalmente de la minería y el cierre de la gran fundidora. Manteniéndose únicamente y con grandes conflictos laborales los talleres de ferrocarriles nacionales. Por lo que, a principios del siglo XX, la agricultura y el comercio siguieron siendo los sectores que movían la economía de la localidad. Como ejemplo de esto, tenemos que hacia finales del porfiriato se registraban al año un promedio de 2 500 millones de pesos en importaciones de la ciudad de México, Estados Unidos y Europa (en ropa, comestibles,

droguería, maquinaria y productos químicos); tres millones de exportaciones en productos agrícolas, y dos millones en comercio local (Gómez, 1982).

Un rasgo importante de este incipiente desarrollo de la industria, fueron las fuertes inversiones extranjeras. Sobre todo en la minería y comercio (en 1902 sumaron un total de 5,792 765.53 dólares) que permitían la dinamización de la económica de la localidad, al generar empleo. Aunque esta dinamización no se veía reflejado en las condiciones de vida de los trabajadores. Por otro lado, la inversión local en general se restringía a la creación de pequeños talleres que no requerían de fuertes inversiones, y sí de intensificación de mano de obra. Muy pocas empresas textiles lograron crecer.

Las condiciones que llevaron a instalarse a las empresas respondían a las ventajas que les daba el gobierno local al eximirlos de impuestos, al bajo salario que percibían los trabajadores y que regularmente no era pagado en las condiciones que estipulaba la ley, en el día y salario convenido. Tampoco existía ningún compromiso moral al mejoramiento de condiciones de vida de trabajo, que estaban en condiciones reprobables, tanto por la jornada que llegaba en ocasiones a más de doce horas, así como los riesgos a los que estaban expuestos.

Como se puede apreciar, los que aprovechan desde entonces las condiciones favorables para el desarrollo de la industria con márgenes de utilidad son las empresas extranjeras, lo que nos lleva a hacernos las siguientes preguntas ¿Por qué la élite económica del estado no nació de la industria? ¿Por qué los que se dedicaban a la industria, sólo eran pequeños y medianos empresarios?

Por otro parte, no se ve por ningún lado, al menos de los documentos que se revisaron algún intento serio por parte de las autoridades gubernamentales de basar el desarrollo del Estado en la industria. Los ricos de Aguascalientes se dedicaban a la agricultura, al comercio, a la política y las artes. Aspectos que enorgullecían y provocaban admiración en la propia gente de Aguascalientes. Basta ejemplificar que los gobernadores que tuvo Aguascalientes entre 1894 y 1930 pertenecían a la élite de grandes hacendados, se dedicaban al comercio, eran militares o profesionistas, pero no existió ningún gobernador que se dedicara a la industria. Por lo tanto, en esa época no se puede hablar de una clase empresarial industrial constituida como tal, sino de inversionistas sobre todo extranjeros que llegaban con la idea de explotar y expropiar las riquezas del estado.

En cuanto a los trabajadores su hábitat natural de trabajo era el campo, aspecto que favoreció las relaciones obrero- patronales, en beneficio de estos últimos. Pues la ignorancia (no sabían leer, ni escribir), así como el desconocimiento de lo que significa estar sujetos a un contrato para trabajar, eran aspectos que no figuraban dentro de sus esquemas de vida laborales. El abuso que hacían de este hecho los dueños de las empresas con los trabajadores, se manifestaba en el incumplimiento de pago a tiempo, en no respetar los días de descanso, en la extensión de la jornada de trabajo sin remuneraciones, en el trato despótico de los encargados de vigilar a los trabajadores y en las condiciones ínfimas de trabajo. Esto se puede apreciar sobre todo en las actividades que tienen que ver con la minería. Ejemplo claro de ello son los conflictos laborales que aparecen en el estado a principios de siglo en el sector minero, y en específico en la fundidora. Sin embargo, la vivencia de su propia desventura, los sucesos políticos de la época, así como la relación de los trabajadores con el sindicato de Ferrocarriles Nacionales, y después de muchas luchas pérdidas, los obreros lograron reivindicaciones. Aunque ya no pudieron disfrutar de ellas, pues el cierre de la fundidora se consumó como parte de ese proceso de lucha.

Hay que anotar algo, Aguascalientes fue un estado de grandes desigualdades que se manifestaban en la pobreza, de la cuál eran presa los obreros y campesinos. La población no sabía leer, ni escribir, sólo se contaba con escuelas de nivel primaria, y mucho después con secundaria. Las diferencias de clase eran reforzadas por la iglesia. Como ejemplo basta decir que a la misa de una de la tarde, solo podía acudir la clase social alta, los pobres solo podían acercarse a verlos de lejos, y asistir al sagrado sacramento a otras horas (1).

Pese a eso, se contó con personajes ilustres de escasos recursos económicos, que llevaron en "alto" el nombre Aguascalientes, sobretudo en las artes. En lo político, había una gran influencia de los liberales, que se manifiesta claramente en el espíritu de progreso que rodeaba al estado, y en un enconado espíritu de lucha por la defensa de sus ideales. Sin embargo, la prosperidad y el reconocimiento social, no eran recreados en la industria, sino en el comercio, la agricultura y las artes.

De esta manera, los códigos culturales del trabajo se veían permeados por una concepción del mundo basada en relaciones de superioridad, sustentadas en la diferenciación de las clases sociales que imponían su visión del mundo, de como regir el trabajo y, el mundo social en general.

### 3. Segundo momento: 1940 a 1950

De este período diremos que fue una etapa en que la agricultura era el sustento económico del estado. La mitad de la población se ocupaba en este sector. Se puede decir, que el estado era básicamente rural. El comercio seguía siendo otro de los sectores que más dinamismo tenía. La ubicación geográfica de Aguascalientes, junto con la instalación del ferrocarril le daban al estado las ventajas para convertirse en un centro regional importante de comercio. Tradición que se seguía desde el siglo pasado. Lo que más se comerciaba eran productos agrícolas, enlatados, vinos y otras bebidas alcohólicas (Salmerón, 1996:105). La industria seguía sin representar al sector importante para el desarrollo económico del estado, pese a que sí generaba fuentes de trabajo. Las manufacturas se centraban en pequeñas empresas o talleres familiares de la localidad dedicadas principalmente a textiles y prendas de vestir. El resto de la manufactura se vinculaba con la agroindustria.

En este período también se dan fuertes migraciones al extranjero (principalmente al vecino país del norte), en busca de mejores oportunidades de empleo. Si bien el estado iba creciendo en infraestructura urbana, ésta era muy lenta, y continuaba siendo básicamente rural. La gente que no se dedicaba al campo, tenían sus pequeños talleres o comercios, sus condiciones de sobrevivencia eran malas. No había fuentes de empleo que dieran trabajo, sobretodo a la clase media de Aguascalientes. El PIB per cápita cayó en este período. Un indicador de la situación económica y social de la población, se encuentra en los porcentajes de la población ocupada (PEA), y la actividad que realizaban. Para 1950 solo el 2.9% de la población total se dedicaba a actividades profesionales o técnicas, el .7%, eran funcionarios administrativos; el 4.6% a labores de oficina, al comercio el 10.6%; a trabajos agrícolas el 50.5%; trabajadores el 24.6% y no especificado el 6.4% (Salmerón,1996:apendice 3). La clase social dominante seguía siendo la que se dedicaba al comercio y los que poseían tierras para su explotación a gran escala (el resto de la población que se dedicaba al campo eran ejidatarios que producían para subsistir), y algunos profesionistas que habían logrado hacer carrera, básicamente como médicos, abogados o en las artes. Este período sin embargo vivió grandes conflictos, como fue la huelga de los ferrocarrileros. El movimiento de ferrocarrileros se suscitó en 1948, y se agudizó y llegó hasta su exterminio en 1958. Sin embargo, esos momentos de lucha no

están registrados en la memoria colectiva de la población hidrocálida. Como lo menciona Salmeron (1996) “la represión que terminó con el movimiento ferrocarrilero en Aguascalientes fue muy significativa para la propia lucha nacional de estos trabajadores, más que para los habitantes de la ciudad, que fue motivo de gran tensión durante varios meses”. Como se puede ver, finalmente parece que no quedó memoria histórica de este hecho, no solo porque hasta la fecha no ha habido ningún movimiento importante que devenga en huelga, sino por las características de las propias relaciones que se han establecido entre trabajadores, empresarios y sindicatos. Es decir, las relaciones laborales de Aguascalientes no devienen de una tradición de lucha como la dada en los ferrocarriles nacionales. La forma tan violenta de su sofocamiento, el cambio generacional, el que la lucha que libraron se diera más en los rieles que en la vida cotidiana de Aguascalientes, conjuntamente con una moral condenatoria para dichos movimientos por la clase eclesiástica que representaba a la religión católica, posiblemente hayan sido algunos de los factores que hicieran posible la pérdida de una memoria histórica.

Una vez sofocado el conflicto la imagen de los ferrocarrileros decayó. Pese a que si había una manifestación cultural y social de su vida laboral muy propia. Esta se manifestaba en una zona urbana específica de vivir, (junto a los talleres del ferrocarril), en una arquitectura diferente a la común de Aguascalientes (casas de madera), tenían una forma específica de vestir (pantalón de pechera de mezclilla, paliacate rojo y cachucha). Esta vida cultural y social propia se manifestaba en una de las pocas diversiones que había para esa época, era la de ir a escuchar a la banda sinfónica del estado. La plaza se dividía en dos áreas, la de los ricos, y la de los pobres. Era común ver cómo los ferrocarrileros que ostentaban cargos altos en la empresa vestían con su ropa típica; eran vistos como gente respetable y merecedora de escuchar a la sinfónica del lado de los ricos. Después de los conflictos cada vez fue menor la presencia de ellos en la vida social de Aguascalientes. Y, junto con ello, desaparecieron los paliacates rojos y los pantalones de mezclilla con pechera. Los ferrocarrileros habían dejado de existir como representantes de una cultura ferrocarrilera (2).

Aguascalientes se encontraba pues, en un momento que implicaría hacia el futuro, una gran transformación. Esta transformación se inicia en los sesenta y se consolida en los setenta.

#### **4. Tercer momento: 1960 a 1975**

Para 1960, la agricultura y el comercio seguirían siendo los pivotes de la vida económica. Pero Aguascalientes crecía a pasos agigantados, a finales de los sesenta la capital concentraba al 63.33% de la población. La ciudad se urbanizó, se creó infraestructura en avenidas, parques, carreteras y vivienda (se creó la primera colonia popular), la luz y el agua llegó a la mayoría de la población.

Para 1975, el crecimiento en infraestructura en la capital del estado era notorio. A finales de los setenta, el 70% de la población se concentraba en la capital, y el 80% del empleo se generaba en la ciudad de Aguascalientes. Por su parte, la industria se dinamizó, se diversificaba en las ramas de bebidas (los viñedos, y el procesamiento de la uva en vino, fue una de las grandes empresas apoyadas por el Estado para su crecimiento, convirtiéndose en una de las fuentes principales de empleo) y alimentos; metal mecánica. La industria del bordado y del vestido mantenían la misma situación, telares trabajados en casas habitación, pequeñas y medianas empresas. Algunos de estos pequeños talleres (contaban con el trabajo del dueño y dos empleados más) sin embargo, devendrían luego en grandes empresas, y serían las que darían el impulso a la Industrialización del estado. Como serían en la rama textil, las empresas San Marcos, Maty y La Azteca; de la metal- mecánica, JM Romo; y, de la agroindustria, La Huerta. Estas empresas alcanzaron su máximo desarrollo a finales de los años setenta y principios de los ochenta, y continúan hasta la fecha con éxito. Todas ellas representan a capitales locales que empezaron con pequeños talleres. En palabras de una empresaria “llegué a contar con ochenta máquinas trabajadas en diferentes domicilios, estas máquinas vinieron a conformar el inicio de la empresa”.

Es precisamente en este momento que podemos hablar de la conformación de una clase, y una cultura empresarial en Aguascalientes. ¿Cuáles son los elementos que nos permiten hacer esta aseveración?

Para realizar el análisis, retomaremos algunas entrevistas realizadas a los empresarios de las empresas antes citadas, a un consultor que brindó y presta sus servicios a algunas de estas que aquí se analizan. Completaremos el análisis con datos históricos recogidos de diferentes fuentes documentales.

### **Lo visible de lo invisible de una práctica cotidiana**

Anteriormente habíamos definido la cultura empresarial como acumulación de significados socialmente entendidos, y que en la empresa los diferentes actores que intervienen configuran un proceso subjetivo (proceso de dar sentido con arreglo a los diferentes campos subjetivos) de la actividad diaria, dando significado al mundo empresarial y del trabajo, legitimando los valores colectivos. En este sentido, el espacio en el cual los empresarios definen su cultura es socialmente creado y objetivado en los campos de lo cognitivo, cotidiano, valorativo, de los sentimientos y estético, pero además en los campos económicos y políticos a través de redes objetivas de dominación, subordinación, de complementariedad o antagonismos entre las diferentes posiciones, Bourdieu (1997). Dichas posiciones adquieren significado en razón de la definición que hagan los actores (empresario), de la *frontera*, entre lo que significa ser empresario, codificado en la posesión de tener una empresa o varias, y/o dirigirlas. Pero además, unificados por el *interés material* de su posición, que en este caso lo definiremos de rentabilidad de la empresa, “valor sagrado”.

Así, la cultura empresarial genera sentido en relación a la regulación de sus prácticas, y de las representaciones que legitima en su “valor sagrado”; de la función económica y social de lo que implica ser empresario; económico por que genera riqueza, y social porque cumple la función social de generar empleo y, por lo tanto, genera un tipo de “bien a la comunidad”. Así, el campo de posibles (configuración subjetiva), no solo se circunscribe a lo meramente económico, sino que los transgrede y lo reviste de un universo simbólico. La *herencia acumulada* de estas prácticas produce un campo de acumulación cultural (trama de significados), que es adquirido por los pertenecientes a esta clase social a través de códigos específicos de comportamiento y expresiones que se reflejan en los diferentes campos; y en la empresa en particular, y que genera un universo simbólico que crea sentidos en relación a la sociedad, trabajadores, religión etc. Sin embargo, estos sentidos no son lineales, y esta *unidad simbólica* (códigos), están sujetos a rupturas, contradicciones y nuevos sucesos (como es la globalización de la economía, revoluciones tecnológicas, migraciones, llegada de nuevos capitales etc.), por lo que, su reconfiguración en ocasiones estará sujeta a cambios o transformaciones que no tienen que ver con la herencia cultural, pero que sí “obligan” a una “cultura inducida” nueva. O, también puede

sucedier, que ritos de transición le den sentido a esos cambios, y simbolizen *cortes biográficos y generacionales* (Berger y Luckman (1997). Por ejemplo, las sucesiones de las Dirección, ya sea por herencia (muerte del fundador), o por cambios operados en las Gerencias. Así, se da un efecto estructurante y reestructurante que lleva a una nueva configuración de los elementos culturales simbólicos en los cuales intervienen diferentes espacios de posibles valoraciones que posibilitan su legitimidad. Por lo que, las acciones de los empresarios se vuelven significativas e históricamente situadas y desarrolladas. Significantes, que a la vez son materiales, simbólicos y sociales (D'Argemir, 1998).

## **5. Elementos del proceso de la conformación de la clase empresarial en Aguascalientes.**

La década 1960 – 1970, como ya se menciono es el inicio de la conformación de la clase empresarial con una cultura propia en Aguascalientes. Lo importante es entresacar los elementos que permitieron su conformación como tal. Y en este sentido, un primer código que nos permite explicarlo es el del significado que tenía para ellos el trabajo. Si bien, es cierto que hay un *valor sagrado* que los identifica como tales (la rentabilidad y la dirección), es también cierto, que existen otras significaciones que los caracteriza y les da sentido e identidad como empresarios, es la *vocación por el trabajo*, vista (ésta, como elemento que rige su existencia como personas.

Para los empresarios de Aguascalientes en esta época el trabajo formaba parte de la vida misma, es decir, no había separación entre vida familiar - vida del trabajo; viajes de placer - viajes de trabajo; entre días de descanso - días de trabajo; entre festejos religiosos – festejos de trabajo. Se puede decir, que de la persistencia y constancia hacían una especie de ética hacía el trabajo que normaba el resto de las actividades de sus vidas. De ahí, que el *valor máximo* en su vida, fuera el *trabajo*.

Los entrevistados cuando hacían alusión a los viajes que realizaban al extranjero, siempre hacían hincapié en el hecho de que no los realizaban por placer, sino para relacionarse y conocer lo último que había en el mercado, sobretodo el europeo, tanto en maquinaria como en modelos. En relación al tiempo que le dedicaban al trabajo, (éste siempre lo referían a que no comían con su familia, y no importaba si el trabajo los requería hasta altas horas de la madrugada. Este aspecto, se convierte en un punto interesante, pues

manifiesta una práctica que sobrepasa la buena costumbre Hidrocálida, de los sagrados alimentos en familia, lo que nos indica una práctica cultural de sacrificio a la familia, es decir, no importa cuanto me sacrifique, siempre y cuando finalmente sea por el *bien de la familia*. Como en la religión cristiana, Dios nos exige sacrificio para poder ver el reino de los cielos.

Todos (as) empezaron con pocos recursos, una máquina y, si acaso dos trabajadores, en todos (as) fue importante el apoyo familiar del o la esposa, sus aliados, la *consistencia* y *persistencia*. Todos tuvieron caídas en sus empresas, y como dicen ellos mismos, “no vimos frutos hasta después de muchos años”(3). Como dato, todos ellos llegaron de otros estados, en los años treinta, y poco después es que empezaron con sus talleres, lo que nos indica, que no es hasta después de 30 años que lograron el éxito.

#### **Un empresario de la época, los define así:**

“Los empresarios de Aguascalientes son como hormiguitas trabajan y trabajan y...” (4).

Su referente cultural, no es pues la tradición de la continuidad de una cultura empresarial, ni la herencia de un capital o empresa, pues esta no existía (basta recordar como era la industria en el XIX o principios del XX), sino la incorporación de significados que les permitió generar una identidad a través del propio sentido del trabajo. Las condiciones que permitieron crear este sentido se encuentra en su propia historia, es decir en un pasado común. Todos empezaron con pequeños talleres, lo que implicó *esfuerzo*, *dedicación*, *persistencia* y *constancia*, aspectos que sin duda los identificaba y les daba sentido a su existencia como empresarios.

En los trabajadores este mismo código (*vocación al trabajo*) se puede apreciar, aunque bajo circunstancias y condiciones diferentes.

En Aguas Calientes desde el siglo XVIII hasta mediados del XX, los trabajadores estaban sujetos a trabajos rudos, de mucha intensificación y horas de trabajo (campo, minería) por poco salario, además de pésimas condiciones de trabajo. Esto se refleja en las fuentes de trabajo que regían la vida laboral y en el porcentaje de la PEA en la actividad a la que se dedican, así tenemos: en actividades del campo el (56.2%) de la PEA, en la minería y actividades derivadas de ella el (19.4%), en el ferrocarril y servicios el (20%), (Gómez, 1982). Dentro de estas actividades sobresalía la actividad del comercio. Se puede decir que eran tres las actividades de la población. Basta decir, que para 1900 menos del

30% de la población habitaba solo la capital del estado (Bassols, 1997). Para 1964 el estado seguía siendo eminentemente rural. Lo que indica la fuerte tradición del campo en su cultura del trabajo. Los trabajadores traían ya una herencia cultural del trabajo. Y en este sentido, la clase trabajadora viene ha ser una aliada natural para los empresarios. Pues su cultura del campo los identificaba, no solo por las condiciones materiales (tierra) y físicas (intensificación del trabajo, disciplina), sino por sus propias tradiciones. Así por ejemplo, el trabajo de campo implica, levantarse temprano y trabajar hasta tarde, además de una relación de culto y amor a la tierra, que les da trabajo y para comer. Esta relación amor a la tierra, y la relación de gratitud al patrón por permitirles vivir de la tierra, genera una relación *Patrimonialista*. Su concepción de lo que significa el trabajo, no cambió con el hecho de trabajar ahora en las empresas. De esta manera reprodujeron un estilo de vida basado en la tradición. Ya no es la tierra quien les daba de comer, sino el trabajo asalariado, el patrón siguió siendo el que poseía los medios de producción. Ya no es el terrateniente a quien le deben obediencia, sino ahora es a el empresario, es él, quien rige el trabajo. Aunado, a esto, no existían diversiones que los distrajera de la actividad del trabajo. Al menos no se encuentran evidencias de ellas, además que no es difícil imaginar que no las hubiera, en esa época no había luz eléctrica, y la mayor parte del estado era rural. De modo que su vida se reducía a la vida de trabajo y familia. Lo que sin duda, también influía para la dedicación al trabajo.

Esta tradición en la forma de vida es trasladada a su nueva condición de obreros en los años sesenta- sesenta. El culto al trabajo como forma primordial de vida, amor al patrón, disciplina para el trabajo (en el campo y la minería las jornadas son largas e intensivas) y vida familiar. Los mismos empresarios lo expresan al referirse a ellos como “buenos trabajadores”. Y en este punto se da una conjunción de sentidos que genera una *re - apropiación cultural* que empata con la significación de trabajo de los empresarios. Tanto para los trabajadores de Aguascalientes, como para los empresarios, la *vocación al trabajo* es el valor máximo, aunque los sentidos son diferentes. Para el trabajador también existe una vocación para el trabajo (disciplina, amor y entrega al trabajo), pero también, la necesidad de sobrevivencia de él, y de su familia; de igual manera, para el empresario existe una vocación por el trabajo, pero también tiene otro significado, de *bienestar para la familia* (más adelante nos referiremos a la significación de esta expresión con más detalle)

Lo anterior indica que finalmente también existen *condiciones estructurales* que les permitieron salir adelante, además de la constancia, el sacrificio familiar y la vocación al trabajo.

Elementos importantes que permitieron a los empresarios reconocerse así mismos como clase empresarial fueron sin duda dos hechos importantes: la política de sustitución de importaciones lanzada por el gobierno federal (proteccionismo a las empresas, créditos etc.) y la llegada a la gubernatura del Profesor Olivares Santana. El reconocimiento a este gobernador, por los empresarios es patente. “Antes de su llegada a la gubernatura (1963-1968), nadie se conocía y cada quién trabajaba por su lado y con sus propias armas” (9). Como lo dice Salmerón (1996) “Olivares Santana como actor político es el organizador de un nuevo pacto social, que enlazó a nivel regional, la iglesia católica, el gobierno, los campesinos, los empresarios y el movimiento obrero en un programa amplio de industrialización y desarrollo rural”. Al respecto comentan algunos empresarios:

“Desde que <sup>(el)</sup> tomó la gubernatura {Olivares Santana} se preocupó por tener comunicación con todos los sectores industriales, le dio mucha importancia nos unificó <sup>(hizo)</sup> hizo congresos de industrialización y fue ahí donde realmente se supo de un Don Jesús Rivera” (10).

“Este gobernador hizo mucho bien a Aguascalientes, urbanizo al Estado, y por primera vez nos conocimos todos los empresarios en una feria industrial que hizo” (11).

“El fue <sup>(quien)</sup> por primera vez trajo a un expositor a que nos hablara de lo que estaba pasando en el mundo sobre industria, y economía y, nos dimos cuenta que nos teníamos que unir y preparar” (12).

Este gobernador reunió por primera vez a los empresarios e iniciaron una relación nueva que devino en una clase empresarial. Esto se manifiesta claramente en la *solidaridad* que se estableció entre ellos a partir de ese momento.

*Solidaridad de clase* que se manifiesta en las prácticas cotidianas del que hacer empresarial. El reconocerse como tales, con los mismos intereses, problemas (falta de

dinero para el pago de la nomina, problemas con los trabajadores, requerimientos de nuevas tecnologías), ambiciones y necesidades, los unificó. Además de que entre ellos no había competencia, sus empresas se dedicaban a giros diferentes.

Sin embargo, no en todos los casos sucedió lo mismo, es aquí donde se empiezan a notar los diferentes códigos culturales que norman la actividad empresarial.

Para los empresarios exitosos de acumulación capitalista, la solidaridad se manifiesta en otro código importante de su clase, la *confianza*. Esta se manifiesta claramente en la ayuda que se prestaban sin necesidad de alguna formalización. Por ejemplo, era muy común que entre ellos se prestaran dinero para el pago de nóminas, sin más compromiso que el devolver el favor cuando lo necesitara el otro. Así lo comenta un hijo de uno de los empresarios, “mi papá me comentaba como en ocasiones no tenía para pagar la nómina y le hablaba a Doña, y ella le decía, hay te va para que pagues, luego me lo devuelves” (13). O, como lo comenta otro de los entrevistados, “le hablaba la Doña a mi abuelito y le decía, Chito envíame un pagaré no tengo para la nómina” (14). Comenta un entrevistado “yo me sorprendí cuando vi eso, en mi tierra no se hacía eso nunca, no había una “letra” ni nada, había mucha confianza entre ellos” (15).

La forma de explicar esta solidaridad y confianza deviene de ese *valor sagrado* que es hacer dinero, hacer negocios, hacer rentable la empresa y, como comenta otro entrevistado “sabían que solos no podían hacerlo”. La solidaridad viene pues, de intereses conjuntos y significados compartidos de clase.

En la clase empresarial de acumulación de dinero o reproductora de clase, el código es la *desconfianza*, en dos reuniones con empresarios textiles de la pequeña mediana empresa, una de las cosas que reconocían y que no les permitía crecer era la *desconfianza*. Esta se manifestaba por ejemplo en el hecho de que cuando un empresario conseguía un cliente que demandaba alta producción de un bien equis, y ellos no tenían la capacidad, ni en mano de obra, maquinaria etc., “no invitaban a otro empresario a participar y compartir la producción por miedo a que les volara al cliente, preferían perder la oportunidad” (16). Con este ejemplo tan solo nos interesa dejar constancia de la desconfianza que existe en esta clase empresarial de acumulación de dinero.

Es interesante observar que cuando se les pregunta a los entrevistados quiénes conformaban la clase empresarial de la época, se mencionan todos ellos entre sí, es decir,

hay un reconocimiento entre ellos como la élite empresarial de ese momento. En otras palabras, hay un universo simbólico (solidaridad, confianza, oficio, intereses, vocación al trabajo y reconocimiento social), que los identifica y da identidad.

El primer punto que queda claro es que se conforma una clase empresarial con ciertos elementos culturales que los configura como tal. Pero ¿qué otros elementos los conforman y quienes más forman parte de esta clase?

## **6. Elementos de la configuración cultural en empresarios de Aguascalientes de acumulación de dinero**

Si el valor principal en sus vidas es el trabajo, cuál es la actitud o más bien dicho el *Ethos* que los configura. Y en este punto entra la *moral*, como elemento que unifica la práctica empresarial, sus códigos la *honestidad, lealtad, paternalismo*.

La relación que se daba entre empresarios- empresarios; empresarios-trabajadores, conlleva un significado moral. Para el empresario el trabajo debería de estar normado bajo la honestidad y lealtad. La honestidad entendida como principio que rige sus relaciones con los clientes, acreedores etc. Su manifestación, “compro solo lo que puedo pagar al momento, aunque me quede sin nada” (17). Es decir, no existía lo que comúnmente se llama jineteo del dinero, ni la compra a crédito, esta práctica se sigue llevando a cabo en varias de las empresas tradicionales de Aguascalientes, como una filosofía de la empresa heredada de los fundadores y, por lo tanto, también convertida en máxima sagrada. Ellos manifestaban su orgullo cuando decían, “mi empresa es una empresa sana, sus finanzas están al día” (18). Otra manifestación era “ solo me comprometo con lo que pueda hacer” (19). Si no podían cumplir o significaba arriesgar demasiado, su código era la “honestidad”, no se comprometían y lo hacían saber al cliente. Estos aspectos nos muestran una actitud conservadora con relación a la actividad empresarial. Se puede decir, que operaban con viejas tradiciones del sentido de la empresa. En el siglo XIX los talleres solo contaban con el telar, no existían las empresas como tal, es decir con espacios propios para desarrollar las tareas productivas. Para 1960, la mayoría de las empresas seguían operando de la misma manera que a principios del siglo pasado. Máquinas operadas en casa domicilio. Lo que sin duda, marcaba un retraso en el proceso de industrialización en relación a otros estados que se dedicaban a la industria. Pero, por otro lado, también nos muestra la otra cara del

significado que tenía para los empresarios la empresa. Se puede decir, que muy pocos veían a sus empresas como un espacio económico para trascender más allá de una pequeña o mediana empresa. Con relación a esto, un entrevistado define a la cultura empresarial de esa época de la siguiente manera “empresarios ricos, con empresas pobres”(20). El significado es claro, para los empresarios lo importante era poder vivir de una manera desahogada, tener una bonita casa en una zona urbana acomodada. En Aguascalientes es claro como se dividen las zonas residenciales. En los años los setenta vivir en el fraccionamiento la Asunción significaba que las personas poseían status económico alto. Por lo que adquirir una vivienda en dicho fraccionamiento se volvía una necesidad de reconocimiento social. Herencia cultural también de una aristocracia terrateniente, donde el poseer una propiedad grande y espaciosa da status, aún cuando está no llegara a ser una finca.

Esta forma de concebir la vida empresarial, los hacía conformistas, es decir, solo les interesaba sacar dinero, para vivir bien. El dinero sobrante era ahorrado, pero no para invertir, sino para tener una seguridad a posteriori en caso de que algo saliera mal. Un agente de bolsa comenta la cantidad de empresarios y gente pudiente que tenía su dinero en bancos extranjeros, y no los invertía de manera productiva. Mirin citado por Salmerón (1996) comenta, Aguascalientes no carecía de fondos disponibles inactivos disponibles, pero los comerciantes o empresarios locales han mostrado ser más reticentes que lo normal para invertirlos: el atesoramiento o el gasto suntuario son comunes. O, como comenta un entrevistado “siempre vi a los empresarios temerosos y cautelosos de invertir y de innovar, son muy sensibles al entorno, a pagar impuestos, seguro social, al que dirán, si no hago un buen negocio” (21).

La pregunta obligada es ¿Por qué esa reticencia a invertir? Quizá la respuesta este en esa *herencia histórica acumulada*. En el siglo XIX por ejemplo las grandes inversiones no vinieron de gente de la localidad, sino eran extranjeros. Aún cuando se tenían las mismas ventajas que los extranjeros para la instalación de empresas. Por el otro lado, Aguascalientes siempre fungió como centro regional y extraregional de distribución del comercio. La ubicación geográfica y el contar con ferrocarril daba ventajas estructurales, sin necesidad de invertir en infraestructura. El único riesgo que se llevaba al dedicarse al comercio, era el no encontrar con mercado, pero este estaba garantizado de cierta manera

con la propia población de la localidad y por su cercanía con otros estados. La transportación vía el ferrocarril les abría otros mercados más lejanos de manera fácil. Que se quiere decir con (esto, pues que las mismas condiciones estructurales del estado brindaban la posibilidad de hacer dinero, sin necesidad de arriesgarse a invertir tanto. Imaginemos lo que significa poner una fábrica en cualquier época; renta o acondicionamiento de un espacio para la empresa, compra de maquinaria, contratación de mano de obra, búsqueda de mercados etc. Por otro parte, la población en su mayoría eran campesinos, peones de las haciendas o de ranchos, por lo que su cultura laboral no era propia para la industria. El cambiar de giro significaba entrenar a la gente del campo en nuevas tareas con las cuales no estaban familiarizados. El trabajo se veía como de mucho riesgo, algo a lo que la población no estaba acostumbrada. El pasar del telar a una pequeña o mediana empresa, dentro de una actitud conservadora, puede ser suficiente para ellos. Por otro lado, la población había pasado por muchas penurias y habían logrado salir adelante, también es cierto que se conformaban con superar los momentos y volver a lo acostumbrado. Después de 1925, cuando cierran la fundidora, se deja de explotar la minería y las empresas instaladas se van por las condiciones en las que se encontraba el país o dejan de operar, Aguascalientes volvió básicamente a su tradición económica, la agricultura. Otro ejemplo de esto, es cuando se cierra la fundidora, y los trabajadores no son reinstalados y reubicados en la misma compañía, estos solicitan tierras al gobernador para dedicarse a la agricultura (Gómez,1982).

Además en Aguascalientes, sí se puede hablar de una clase social terrateniente. Implicaba relaciones ya establecidas, compromisos de clase, no solo entre la clase terrateniente misma sino con el gobierno. El reconocimiento social y el significado que daba la propiedad de la tierra, era como una manera de poseer no solo su usufructo, sino el status de clase, prestigio concedido y reconocido desde la colonia. En pocas palabras, la clase preponderante de Aguascalientes tenía una vida históricamente hecha, y dejarla significaba *ruptura*, un precio muy caro que la élite no estaba dispuesta a pagar. Esto no quiere decir que la clase terrateniente no innovara en sus cultivos, sino que les resultaba más cómodo y menos riesgoso, además de la carga cultural y social que conlleva esa actividad. Todavía no existían los problemas actuales de agua, llovía con regularidad, tenían mercado y manera de distribuirlo. La comodidad (búsqueda de buena vida) y el

conservadurismo pueden encontrar su correlato pues, en una historia acumulada que generó una visión del mundo y, por lo tanto, un sentido.

Además, el reconocimiento social siempre fue dado a los hacendados, y quienes lograban sobresalir en alguna profesión o arte. Como los Rincón Gallardo de la más noble alcurnia terrateniente; el Dr. Díaz de León, el impresor José Trinidad Pedroza, fundador de las tertulias literarias y políticas de ideas liberales, democráticas, quien después sería gobernador del Estado; Lic. Ezequiel Chávez, intelectual de renombre; Saturnino Herrán, pintor; Jesús F. Contreras, todos ellos de ideas liberales y democráticas (Bernal, 1928). De ahí que también el reconocimiento social pasara a formar parte de la visión del mundo, no sólo de la clase adinerada, sino de la sociedad de Aguascalientes en general. El dejar de ser terrateniente y pasar a ser industrial, tenía pues su costo social, la falta de reconocimiento como grupo importante, no de lo económico, sino socialmente reconocido como clase social. Aunque como dijimos anteriormente, los empresarios no devienen de la clase terrateniente. Sin embargo, su llegada en los años treinta a Aguascalientes los permea de la cultura que prevalecía en esa época.

Las ideas liberales si influían en la mentalidad de los Hidrocálidos, se veían plasmadas en el progreso de Aguascalientes, no solo en lo económico, sino también en la vida cultural y educativa. Para <sup>1825</sup>1860 se contaba con el teatro Morelos, y la creación de escuelas privadas era cuantitativamente importante (Bernal, 1928). Y aquellos que podían económicamente o si no buscaban la manera de hacerlo, emigraban a la ciudad de México, para seguir con sus estudios. El significado de obtener una profesión, era pues desde el siglo pasado, el otro código social que daba reconocimiento a la gente. Y en ese sentido, no importaba la clase social a la que se perteneciera. Lamentablemente para los industriales de la época, tampoco contaban con ese título profesional que les diera reconocimiento social.

Precisión  
histórica

## 7. Elementos culturales que cruzan a las dos clases empresariales

Volviendo al *Ethos* que configura a los empresarios (tanto de acumulación capitalista, como de acumulación de dinero) también se manifiesta en las relación patrón-obrero. Para el empresario, el dar trabajo no significaba establecer una relación contractual que estuviera sujeta a derechos, sino por el contrario, era como si le hiciera un favor a los trabajadores al darles ese trabajo. Para el trabajador, significaba agradecimiento para con el patrón por darle ese trabajo. De esta manera la relación que se establecía era personal. De

ahí que la *Lealtad* fuera el ingrediente que nutriera la relación entre ambos. Por otra parte, la relación era muy estrecha entre ellos, era cara - cara. Como lo define de manera muy acertada uno de los entrevistados, “había amor y lealtad al empresario, no a la empresa” (22), de ahí que lo que dijera el patrón era ley. Esta relación de “el patrón lo que diga” encuentra su significado en la *sumisión y obediencia*, códigos de la lealtad. Estos códigos no son portadores {desde mi muy punto de vista} del fervor religioso, sino de una *herencia histórica*, (acumulación de códigos culturales y significados). Su vida y relaciones de trabajo (peones, campesinos que trabajaban en grandes haciendas o ranchos) se basaban en la sumisión y obediencia. El peón no podía voltear ni siquiera <sup>h</sup>ver a la cara al patrón, no hay que olvidar que la clase terrateniente tenía el control total sobre sus peones, es decir, es como si su vida les perteneciera, y de hecho así era, el peón, campesino, arrendador etc., debía obediencia y sumisión a su patrón.

Esta relación *Paternalista* que se establece en la vida industrial y, que abarca la vida del trabajo, de la familia, son códigos culturales *aprehendidos* en procesos históricos marcados por las relaciones de clase establecidas.

La relación paternalista que se establecía en la empresa en los años sesenta, el empresario la hacía extensiva a la familia de los trabajadores. La valorización que tenían los empresarios del trabajo y la familia, eran aspectos que también debían normar la vida de los trabajadores. Esto era inculcado a sus trabajadores. La familia debía ser para ellos también el valor principal que rigiera su vida. La intromisión de los empresarios en la vida familiar era muy común en esa época. Así para el patrón no se tenía que malgastar el dinero, y estaba muy pendiente que ese mismo valor rigiera la vida del trabajador. Había una especie de compromiso moral para con las familias trabajadoras. De esta manera el patrón se convertía en un *salvador social* que guiaba sus vidas.

La vida sindical se veía permeada por esta relación patrimonialista y de integración moral. Para los empresarios no eran necesarios los sindicatos, para los trabajadores, tampoco, su relación cara - cara con el patrón les permitía resolver sus problemas.

De ahí, en Aguascalientes varias empresas importantes siguieran cultivando esta vieja idea de sindicatos para qué, “si, yo les doy todo sin necesidad de que lo pidan”, o la alta preponderancia de sindicatos de protección. Se puede hablar de una complicidad de los trabajadores ante estos hechos. Complicidad, no en el mal sentido de la palabra, sino por el

poco interés mostrado para hacer valer la relación contractual en su vida laboral y sindical. Un entrevistado nos cuenta la siguiente anécdota “ se quería hacer una huelga en la empresa, había mucho descontento y se trajo a los líderes sindicales, al Sr. Roberto Díaz, y Alfredo González, los trabajadores ni los pelaron, decían y estos quiénes son. El problema resultó ser que no les habían dado permiso para ir a una peregrinación, y decían los trabajadores, a nosotros no nos interesa un día más de descanso, sino ir a la peregrinación.” (23). Esto tiene dos significados, por un lado, la poca representatividad de los líderes con sus agremiados, y por el otro, el poco interés de los trabajadores por tomar como bastión de lucha para su reivindicación al sindicato. Además, quién se iba a atrever hablar mal de un patrón que velaba por sus intereses (familiares) y, además, les daba trabajo. Lo poco conflictivo de los trabajadores también se puede explicar porque ellos no son el resultado de una lucha de clases. Su paso a la industrialización se debió a la decadencia de la agricultura como sector productivo importante para la economía, pero de ningún modo el despojo de tierras fue centro de conflicto. Por otro lado, cuando se da el reparto de tierras y se crean los ejidos, esta relación *paternalista* no dejó de existir, solo cambiaron de patrón, ahora era el Estado el que cumplía las veces de patrón.

Su pasado laboral sí responde por lo tanto, a las condiciones que el trabajo de campo imponía (relaciones patronales tipo paternalista, explotación intensa del trabajo, sumisión, obediencia etc.). Basta señalar de nuevo, para principios de los años sesenta el estado era prácticamente rural, y por lo tanto, la población era campesina que se dedicaba en mayor parte a la agricultura de subsistencia (Salmerón, 1996).

En la década sesenta- setenta la agricultura floreció generando una fuerte agro-industrialización, la ganadería y la lechería serían otras de las ramas que crecieron de manera importante en ese período.

En conclusión, había una visión del mundo configurada en las relaciones sociales establecidas por la agricultura y la moralidad formada desde el siglo XIX por la iglesia. Y en este sentido, también se ve embebida la visión del mundo de los empresarios en relación a las condiciones de trabajo que operaban desde el siglo XIX, y con lo que ya mencionábamos antes, sobre lo que entendían por empresa los empresarios. Esto era, una buena empresa era aquella que permitía vivir bien a la familia. Esta visión tenía su significado no solo en el hecho de no contar con plantas bien establecidas (limpias, con

diseño, baños adecuados, seguridad etc.), o sea su poco interés de invertir en ellas, (sin duda manifestación también del poco significado que tenía para ellos el contar con una buena empresa), sino también en su concepción sobre las condiciones en que operaban los trabajadores. Un entrevistado nos dice “había muy poco interés porque los trabajadores usaran uniforme, y no se diga guantes o elementos que ayudaran a la protección de los trabajadores, les daban una bata al año y, un uniforme para la peregrinación y el desfile del primero de mayo” (24). No se cuenta con el índice de accidentes de trabajo, pero este debió de ser muy altos para esa época.

Sin embargo, lo que acabamos de mostrar es más complejo y entran en juego otros elementos que dan significado a esta visión del mundo y dan sentido a la vida colectiva de los actores que estamos analizando: *La religión y el sentido de pertenencia o integración social* aspectos sumamente ligados entre sí.

Entre 1892 y 1914, la iglesia católica inició una nueva política seglar con un principio fundamental, la *acción social*. Su principio fundamental, la *piedad* como elemento que permitiría sostener la religiosidad de la gente. Aguascalientes no fue ajeno a este suceso, su socialización religiosa parte de este principio de *piedad*. La labor que llevó a cabo la iglesia fue la creación de diferentes grupos que sostendrían económicamente, con tiempo y dedicación, las instituciones que darían bienestar a la comunidad proletaria y desamparada de Aguascalientes. La creación de orfanatos, hospitales, escuelas, dispensarios y agrupaciones sindicales florecieron en el estado. Las funciones que cumplían eran por un lado, inculcar la doctrina católica a través de la *piedad*. La gente de clase acomodada debía estar dispuesta a ayudar a sus semejantes que se encontraban en condiciones de pobreza, *esto*, a través de la caridad humana. Para llevar a cabo tal acción social se crearon infinidad de asociaciones católicas que agrupaban a la sociedad; por otro lado, estas asociaciones se convertirían en las portadoras y defensoras, junto con la iglesia de la moralidad de los ciudadanos aguascalentenses. Las encíclicas ordenadas por León XIII (en Gutiérrez, 1997:141) guiaban estos aspectos. Se condenaba la usura, el individualismo, la pérdida del espíritu religioso y con ello, el de la moral.

La sociedad Hidrocálida católica vivió esta encíclica como parte fundamental de su vida. Basta con ver el número de escuelas que dependían de la iglesia y el número de asociaciones cooperativas que agrupaban a los obreros y obreras (entre ellos destacaba el

sindicato de la Aguja). Pero ¿Cómo se practicaba y era entendida esta piedad y caridad?

En la encíclica (en Gutiérrez 1997:165) encontramos el significado: “la sociedad (entiéndase sociedad acomodada) trabajaba por la felicidad de los obreros, la moralización, bienestar económico de los socios y, por extender la acción social cristiana en todas las formas adecuadas a las circunstancias, con entera sujeción a la autoridad eclesiástica.”

Como primer punto, la religiosidad vista como piedad conlleva de por sí el significado de caridad, pero aceptando de antemano una situación de clase determinada, por lo tanto, con condiciones de vida dadas. Por lo que, lo único que se puede hacer es dar ayuda de manera humanitaria darle mi apoyo moral, brindarle protección (empleo, diversión en centros de recreo creados por la iglesia, y la sociedad; educar y desarrollar sus aptitudes con una estudiantina por ejemplo, dar seguro de enfermedad, inglés, matemáticas etc.). Es decir, en ningún momento se habla de que la caridad lleve a un aumento del salario, o mejoramiento de condiciones de trabajo; los beneficios recibidos no son derechos laborales de los trabajadores, sino *asistencialismo* basado en la *piedad*, y por lo tanto en la *caridad* de los “que viven bien”. Esta idea de agrupaciones asistencialistas rompe con la visión contraria presentada por las agrupaciones sindicales llamadas brigadas rojas representadas por los ferrocarrileros en la primera mitad del siglo XX. Ellos buscaban reivindicaciones salariales y mejores condiciones de trabajo, bajo la idea de un *derecho* derivado de su trabajo, y por lo tanto, de una relación *contractual* y no religiosa.

Así, la religión también obliga a través de la inculcación, a aceptar con *resignación* su suerte (conformismo). De esta manera, la pobreza es vista como un mandato de Dios. La recompensa se tendrá, siempre y cuando se porten bien, es decir, no pecar (sublevarse contra las clase acomodada es pecado), aceptar su condición de pobreza como mandato divino y aceptar que se sobrevive gracias a la piedad de los ricos. Por lo que, aquí también en el mundo terrenal tendrán “felicidad”. Es importante señalar, que en este punto se da un alejamiento de la visión religiosa tradicional; la felicidad era terrenal y era dada por la piedad de los ricos. En otras palabras, no tenían que morir para encontrar la piedad de Dios. El único requisito para recibir esa piedad, la sujeción a los mandatos que imponía la iglesia.

Entonces, el enemigo a vencer no son los patrones, ni los acomodados, sino los comunistas y protestantes que viven en pecado y, por lo tanto, fuera de la gracia de Dios (más bien diría de la iglesia). De ahí que también la concepción que se tiene del Sindicato

sea negativa en Aguascalientes, pues estos (los sindicatos) representaban para la iglesia y, los católicos, el demonio (comunismo, protestantismo, falta de moralidad, el escándalo) personificado en las brigadas rojas. Así, la lucha sindical por reivindicaciones se convierte en algo malo, y por tanto mal visto por la sociedad. La moralidad Hidrocálida no tolera el *desorden social y conflicto*, sino la *piEDAD*, por parte de unos y la *resignación* por parte de los otros. Es así, que estos códigos se convierten en instrumento para salvaguardar (*enmascarar*) las diferencias sociales. Así, también *la paz social* se convierte en estandarte de las buenas costumbres que privan en la sociedad. Y en este entorno religioso aparecen nuevos códigos culturales, la *apariencia* y la *pertenencia* a ciertos *grupos sociales*.

Las buenas costumbres indican pues una forma de vida basada en cierta normatividad. La normatividad establecida, era sin duda, el ser o pasar por gente piadosa y caritativa, si no la sociedad te lo condena. Pero, como todo ser humano tiene intereses y es imposible estar predeterminado a vivir solo en armonía cuando sucede una *desviación social (conflicto o desorden social)* condenado por la sociedad (por ejemplo, manifestaciones colectivas de inconformidades, o acciones escandalosas que vayan en contra de la moralidad establecida), lo mejor es ocultarla y manejarla al interno de donde sucedió, es decir, la *apariencia* aparece como mecanismo de *regulación*, para enmascarar y sofocar los problemas sociales (la lucha de clases). Esto es llevado a toda la vida cotidiana, familia, amigos, relaciones de trabajo, en general a todo lo social.

Para la “gente buena” de Aguascalientes hay cosas que adquieren una relevancia importante, más allá de lo económico, como es el estar integrados socialmente en algún tipo de agrupación, asociación, (sea cultural, política, religiosa) que lo integre y reconozca como una persona digna de ser aceptada en ellos (clubes como Los Caballeros de Colón, Los Rotarios, pertenecer al Campestre o pertenecer al grupo de Damas que llevan la paz a los enfermos, o ser del grupo que apoye en sus actividades a la primera dama del Estado, a equipos de trabajo, de juego, organizar la peregrinación en la empresa, etc.) se vuelven organizaciones que dan prestigio social, y ningún beneficio económico a los que pertenecen a estas. Sin embargo, si cumplen una labor *piadosa*, en algunos casos, y en otros casos, de prestigio social. Pero, en los dos aspectos, hay que pagar un precio; estar de acuerdo con los principios que los rigen. Estas organizaciones cumplen el mismo papel que las agrupaciones católicas en siglo XIX (aunque de manera más difusa) como interlocutoras

de la sociedad, es decir, la de regular, controlar, fijar la moral y normatividad de los que pertenecen a ellas. De esta manera la rigidez de un comportamiento dado por las buenas costumbres se vuelve una camisa de fuerza que busca escapatoria. Y, esta se encuentra en la *evasión*, válvula de escape que puede ser manifestada por ejemplo, en la *apariencia* de vestir bien, o en la diversión. La feria de San Marcos representa claramente este aspecto. Cada año se realiza esta fiesta. Es muy significativo como la gente se prepara para dicho evento. Ahorra durante todo el año (para tener dinero para divertirse y estrenar ropa durante la feria), las vacaciones son solicitados durante ese período; en una palabra, la actividad productiva de Aguascalientes se paraliza (las empresas en la actualidad respetan este calendario y dan vacaciones). Dos hechos caracterizan el código de la apariencia: la feria cuenta con ruleta, como es sabido no son permitidos en México los casinos, la forma de solucionarlo es muy sencillo. El patronato de la feria pide permiso al poder legislativo de abrir el casino; el poder legislativo sale de vacaciones justo horas antes de recibir la solicitud de permiso, por lo que no se entera de dicha solicitud. Entonces la feria no puede esperar a que regrese de vacaciones el magistrado, y abre el casino en espera de que el permiso le sea favorable. Cuando regresa el encargado del poder legislativo ya finalizó la feria, y nadie sabe nada. Es decir, el conflicto social que puede ocasionar el negar el permiso es evadido, en la apariencia de que aquí no pasó nada, no me di cuenta de nada. El otro aspecto tiene que ver también con la feria, y las buenas costumbres que identifican a los Hidrocálidos. En tiempos normales (no feria) las familias, novios, amigos etc., no toman, no fuman, ni salen con extraños. En feria todo es permitido, y nadie se da cuenta de nada. Es típico que las parejas de novios rompan durante ese período de feria, para que cada quién pueda disfrutar de ella sin problemas. Así, tanto los hombres como las mujeres salen con conocidos y extraños, toman, fuman etc., pero una vez finalizada la feria, nadie recuerda que fue lo que paso durante ella. Es decir, el conflicto es enmascarado y sofocado tras la apariencia de, aquí no pasa nada, “es más no me di cuenta de nada” (las buenas costumbres).

El vestir bien, asistir a un espectáculo, vivir en una zona buena, también están ligados a un código cultural de la apariencia, para ser aceptado y pertenecer a un grupo. De ahí que en Aguascalientes se viva en *Paz Social*, con buenas costumbres y con afán de representar( lo que no se es) pertenecer a una clase social de la cual forma parte.

La pregunta ahora es ¿Cómo se manifiestan estos códigos morales en la clase empresarial? Pues se vive de la misma manera, pero con diferente significado al fijado por la iglesia, es decir, ya no es vivir religiosamente, sino crear una *ética católica del trabajo*. Las relaciones que se establecen entre empresarios - empresarios y, resto de la sociedad (sindicatos, trabajadores, Estado) están mediados por estos códigos morales. Así por ejemplo, la clase empresarial exitosa trata de *expiar (ascesis)* sus culpas, como no pagar lo suficiente a sus trabajadores, la intensificación en el trabajo y las malas condiciones de trabajo (en algunas empresas) creando para sus trabajadores centros de diversión, tiendas de la empresa donde consiguen productos para el hogar a bajos precios, despensa a precios de mayoreo, la creación de asilo para ancianos, casamientos colectivos, respeto a sus creencias religiosas al permitir asistir a las peregrinaciones, etc. Y, de esta manera llevar el bienestar a la familia, a través de estos apoyos colaterales. Además, que les permite ser bien vistos por los trabajadores al recibir la piedad y caridad de sus patrones. Lo sindical, lo siguen viendo como un mal que contagia a los trabajadores, de ahí la idea de no aceptar a los sindicatos, y si existen, son sindicatos de protección que más que representar los intereses de los trabajadores, representan los intereses patronales.

Por otro lado, los trabajadores no sólo son sumisos y obedientes por su pasado campirano, sino también como actitud moral encontrada en la resignación de un determinismo católico, de que así me toco vivir. Es decir, se crea una *ética católica del trabajo*. Y en este punto entramos a otros códigos morales importantes en la vida de la nueva clase empresarial.

## **8. Cuarto período 1980 -2000**

### **Período de transición / ruptura de una visión del mundo**

Para 1980, el estado había sufrido grandes transformaciones económicas. La agricultura entró en crisis debido a la escasez del agua, su tendencia decreciente lo muestra claramente en su aportación al PIB del estado a mediados de los ochenta que fue de 7.6%. La industria por su parte se vuelve el principal sector económico. Se crea el plan Estatal de fomento a la industria cuyo objetivo principal era atraer capital nacional y extranjero. Para ello, de nuevo se inició un proceso de transformación en la estructura urbana, tanto en las vías de comunicación y corredores industriales, como el otorgar estímulos fiscales que

exentaban del pago de impuestos a las nuevas industrias instaladas. Se fundaron centros de enseñanza para la formación de fuerza de trabajo técnica. De esta manera para 1980 el 45% del empleo lo generaban las manufacturas. Llegaron empresas nuevas importantes. En un principio estas plantas dedicaron su producción al mercado interno. Pero, frente a esta nueva realidad, abría que agregarle otras cuestiones importantes, como son las crisis de 1982 y 1994. Y los procesos de reestructuración como respuestas a estas crisis y que vendrían a darle nuevos tintes al desarrollo industrial. La globalización, la competitividad, calidad, costos, se volverían premisas desde las cuales los empresarios fijarían sus estrategias.

Las estrategias implementadas por las empresas, implicaron una profunda reorganización de la empresa, que dieron como resultado nuevas formas de organizar el trabajo, entre las que se encuentran: involucramiento de los trabajadores en proceso productivo, a través de la formación de equipos de trabajo, rotación de tareas, flexibilidad del trabajo, obrero polivalente, nuevas formas de comunicación entre dirección y trabajadores, mantenimiento y mecanismos nuevos de control (Hernández, 1998). Por otro lado, la producción ahora era dirigida al mercado de exportación.

## **9. Elementos que configuran a la clase empresarial de acumulación de capital**

Los empresarios de Aguascalientes tenían una nueva situación frente a ellos y se resume en una sola cuestión, renovarse o morir. Como ya lo habíamos mencionado anteriormente los empresarios se encontraban en un rezago industrial importante, por una parte había una dependencia del proteccionismo por parte del gobierno, por otro lado, no habían modernizado sus plantas productivas. Y, quizá lo más grave de todo, es que su visión del mundo no había cambiado. Y con ello me estoy refiriendo, a que no cambiaban su forma de concebir a su empresa pobre, que trabajaban para su beneficio y no pensaban en la trascendencia de su negocio. Solo unos cuantos empresarios lograron dar el salto, transformarse en grandes empresarios y contar con empresas fuertes. Ello significaba cambiar de visión del mundo en lo que se refiere a cómo concebir un negocio, implicaba ruptura con lo establecido ¿Qué implicaba esa ruptura?

En principio perder el miedo a invertir, y significó en este período invertir en capacitación, entrenamiento, tecnología. Pero sobretodo, estar abiertos a concebir nuevas

estrategias, en nuevas formas de organizar el trabajo, de relacionarse con los trabajadores y en reconsiderar de manera general el papel del empresario mismo. En otras palabras, se estaba dando en Aguascalientes una cultura empresarial más enfocada al proceso manufacturero más intensiva en capital. De ahí que la *oportunidad* sea otro de los códigos que caracterizan a la clase empresarial de acumulación de capital.

La clase empresarial local que logró dar el salto a una nueva clase empresarial, inicia su reestructuración a finales de los setenta y principios de los ochenta. La *oportunidad* es vista no solo en el sentido de cambiar la organización del trabajo, o adquirir nueva tecnología, eficientizar su administración, sino en decidir hacerlo en el momento oportuno. Pero además, para dar ese salto se agrega un nuevo elemento importante el *cambio generacional*. Si bien, es cierto que ya en los fundadores existía el impulso para modernizar sus empresas en tecnología y veían a la calidad como elemento importante para el éxito, no fue hasta con las segundas generaciones que se da el gran salto de convertirse en empresas exportadoras. Es decir, su visión va más allá ahora, de lo local. En la mayoría de las empresas de capital local, y de *acumulación de capital*, hubo cambio generacional, es decir, mueren los fundadores o delegan en la nueva generación de hijos o nietos el mando empresarial. Elemento que sin duda influyó en el rumbo de la empresa en particular, y en la visión empresarial en general. A diferencia de sus ancestros, si no todos ellos cuentan con estudios superiores, la mayoría sí. Otro aspecto que influye para el cambio, el desarrollo de la tecnología virtual, que hace que la información fluya con mayor rapidez desde diferentes partes del mundo. Por otro lado, la cercanía y contacto con empresas extranjeras con experiencia en generar cambios en sus empresas de manera constante les permitió vislumbrar otros horizontes.

Todos ellos iniciaron la reestructuración de sus empresas a partir de los años ochenta, aunque ya se habían dado avances en cuanto a capacitación, entrenamiento, tecnología y calidad. Sin embargo, no es hasta los ochenta que elaboraron estrategias más acabadas que los llevó a reestructurarse y fijar un nuevo rumbo a sus empresas. Ahora, sus intereses se centran en la búsqueda de nuevos mercados (exportar), nuevas tecnologías, pero sobretodo nuevas formas de organizar el trabajo. Ello sin duda conlleva nuevas formas de relacionarse simbólicamente con el mundo empresarial y del trabajo. De esta manera la re - inversión, la innovación, son parte constitutiva de la clase empresarial de acumulación

de capital.

#### **10. Dos clases empresariales, dos significados diferentes de la vida empresarial**

Ya dijimos que se conformó una nueva clase empresarial, con un grupo de empresarios que hasta la fecha cuentan con empresas grandes y exitosas. Esta clase empresarial se conformó a partir de los años ochenta y configuraron una cultura empresarial conformada por un *Ethos* simbólicamente manifestado en lazos de solidaridad, confianza, vocación al trabajo (innovadora), intereses de clase, lealtad, constancia, persistencia, relaciones de paternalismo con los trabajadores, relaciones cara- cara. Luego hicimos más concretamente la caracterización de los rasgos culturales de la clase empresarial de acumulación de dinero. Estos códigos culturales se manifiestan en el Paternalismo, lealtad, vocación al trabajo (conformista). Las diferencias son claras, así como los caminos seguidos en sus empresas. Es así, que podemos hablar de dos clases de empresarios en Aguascalientes, aquellos que solo les interesa vivir de la empresa, con lo justo para llevar una vida respetable y lo demás ahorrarlo, cautela y miedo a la inversión, desconfianza entre ellos mismos etc. A estos los denominamos empresarios de *acumulación de dinero* Y aquellos que re- invierten y acumulan capital les llamamos empresarios de *acumulación de capital*. Esto, no quiere decir, que no compartan simbólicamente algunos de los códigos culturales generados, es más los cruzan como clase, dándoles sentidos diferentes. Como son las relaciones *paternalista*, la *lealtad*, la *vocación por el trabajo*, *relaciones cara-cara*. Es precisamente a esta configuración de relaciones del empresario con el trabajo (trabajadores), con otros empresarios y sindicato que le llamamos la conformación de una *ética católica de trabajo*. Lo que viene a romper con esta ética es una nueva concepción, una nueva visión del mundo empresarial.

Para los que conformaron la clase empresarial de acumulación capitalista, no tenían ese pasado histórico, sino otro, todos ellos llegaron a Aguascalientes de otros estados circunvecinos. Si bien es cierto, que llegaron en una edad joven, la trayectoria de sus antepasados era otra. Ellos llegaron en busca de fortuna, la lucha era obligada. Venían a aprovechar lo que les diera la sociedad Hidrocálida. No tenían relaciones personales, de clase, ni de nobleza, como dice uno de los empresarios entrevistados, “que lo impidiera” (25).

Es decir Aguascalientes era tierra virgen. Ellos compartían un *pasado común de lucha y esfuerzos*.

El ingrediente político con la presencia de Olivares Santana, posibilitó este incipiente desarrollo económico basado en la industria. Sin embargo, no es hasta los ochenta que se industrializa el estado como parte de una política económica que rige desde entonces la vida productiva.

¿Qué sucedió con la clase empresarial capitalista ante los nuevos cambios operados a nivel global en la economía mundial? ¿Qué pasó con la clase empresarial basada en la acumulación de dinero? ¿Qué códigos caracterizan a una y otra clase empresarial en este nuevo período de desarrollo? Indudablemente hubo *rupturas, reconfiguraciones, reapropiaciones*. Pasemos a analizar la década de los ochenta- noventa como un período de *ruptura y por lo tanto de pérdida de sentidos y nuevos sentidos*.

## **11. Una nueva visión del mundo empresarial**

¿Qué se rompe con esta nueva visión?, la relación cara-cara con los trabajadores, el empresario ahora debe de pagar en tiempo y forma a los trabajadores, además el salario se ve complementado con el bono de productividad. Las condiciones de trabajo, la capacitación, se vuelven elementos necesarios para un mejor rendimiento del trabajador, y por lo tanto de la productividad. El paternalismo en las relaciones empresario- trabajador, cambian, ahora es el supervisor su contacto directo y no el empresario, la solución de problemas ahora siguen una línea jerárquica, en otras palabras se burocratizan las relaciones en la empresa. Se rompe con la solidaridad de antes, había un compromiso simbólico entre la clase empresarial y los trabajadores de apoyo, ayuda. Con el cambio generacional, este se diluye quedando solo un interés de clase.

¿Qué se re-apropia? la ética del trabajo, con un nuevo sentido. La oportunidad (re-inversión, innovación), la constancia, resistencia, se mantienen. La solidaridad cambia, ahora se comparte con nuevos actores (empresarios exitosos con capitales nacionales y extranjeros) que influyen en ideas, adelantos, se comparten nuevas experiencias. La piedad también se rea-propia de manera diferente, mantienen su asistencialismo como una tradición de los antecesores, pero ahora este encuentra un nuevo camino en las prestaciones, bonos de productividad, capacitación. Es decir, la piedad pierde su sentido

religioso y se vuelve legal, una conquista de los trabajadores y, sin duda, una nueva visión de los empresarios.

La nueva clase empresarial encuentra su vocación al trabajo en un pasado común, en códigos morales como la piedad, honestidad, apariencia, persistencia, constancia, oportunidad. Es decir, en una nueva ética de trabajo basada en códigos morales. Esta pierde su sentido, generándose un nuevo sentido. Las nuevas significaciones están dadas por la configuración de nuevos esquemas de vida establecidos a partir de una nueva realidad, que lleva a una nueva *cultura inducida*. Que tiene que ver con la apertura de mercados. Esta apertura lleva a la generación de nuevas estrategias, nuevas relaciones entre trabajadores, empresarios y jefes.

La *ruptura de visión del mundo y por tanto de sentido*, también se da en los trabajadores. La resignación, sumisión y obediencia códigos de una moralidad y religiosidad pierden su sentido original. Se dan otras maneras de vivir el trabajo, la lealtad se pierde, ya no es el Dueño o Director con quién se relaciona directamente, por lo que la lealtad al patrón no se da, esa relación cara – cara que reproducía una relación *tradicional patrimonialista*, heredada del trabajo en el campo ya no está presente. Ya no existe el amor a la camiseta. La actitud de lealtad, sumisión y obediencia se revela a través de la *rotación* de los trabajadores (aunque aquí habría que precisar que entra en juego otros elementos como las migraciones y la oferta de trabajo tan fuertes que existe en este momento por la llegada de tanta empresa de fuera). La resignación, código religioso, no se da de manera pasiva, si bien no hay huelgas, existe el *sabotaje*. La *solidaridad* se hace presente, nadie delata a quién realice el sabotaje, hay un *código simbólico de complicidad* entre ellos. La familia sigue siendo su apoyo y refugio.

La antigua clase empresarial que no rompió con la visión del mundo de los años setenta, se encuentra en serios apuros para salir adelante con sus empresas. Muchas de ellas se han transformado en maquila. Sin embargo, se puede decir que sus códigos culturales los mantienen.

¿Qué se reconfigura? Una nueva clase empresarial con un nuevo sentido, ahora lo importante es la competitividad, el mercado y la calidad.

**Nota:**

Las entrevistas realizadas corresponden a empresarios de Aguascalientes. Todos ellos son dueños de las empresas y que heredaron la Dirección a sus hijos o nietos. Se entrevistó también al Director del despacho de Asesoría Empresarial, que ha dado asesoría a los empresarios entrevistados. Se puntualizó las citas para señalar solo que corresponden a entrevistas. De acuerdo al trato realizado con los empresarios no se señalaría con detalle quién era el responsable directo de sus opiniones. Basta con señalar los giros de sus empresas. Textiles (1), Textil (2) Metal- Mecánica (3), Agroindustria (4), Electrónica (5). Solo una de las empresas corresponde a capital extranjero, por lo que su llegada a Aguascalientes corresponde a los ochenta, el resto inician operaciones desde finales de los cincuenta. Las entrevistas correspondieron a dueños de empresas y Directores. Y a un informante clave.

**CITAS**

1. Informante clave, entrevista realizada a Eugenio Hernández el día 11 del mes marzo del 2000
2. Idem.
3. Síntesis de las entrevistas a los empresarios
4. Entrevista realizada al consultor el día del mes 17 de agosto de 1999
5. Idem.
6. Síntesis de las entrevistas a los empresarios
7. Entrevista realizada a la dueña de la empresa Maty el día 18 de enero del 2000
8. Entrevista realizada al dueño de la empresa de Novotex el día 15 de julio del 2000
9. Síntesis de las entrevistas a los empresarios
10. Idem.
11. Ibidem.
12. Ibidem.
13. Entrevista realizada al dueño de la empresa la Huerta el día 24 de enero del 2000
14. Entrevista realizada al dueño de la empresa JM Romo el día 10 del mes de enero del 2000
15. Idem.
16. Reunión con empresarios textiles en la Universidad Autónoma de Aguascalientes realizada el mes septiembre de 1999
17. Entrevista al consultor de las empresas el día 8 de febrero del 2000

18. Ibidem.
19. Ibidem.
20. Ibidem.
21. Entrevista realizada al empresario (5) el día 2 de diciembre de 1999
22. Idem.
23. Ibidem.
24. Ibidem.
25. Entrevista realizada al dueño de la empresa Novatex el 18 de enero

## CAPÍTULO V: XEROX

Las empresas pasaremos a estudiar se encuentran en uno de sus mejores momentos productivos. Como lo muestra el volumen de sus ventas y son empresas altamente rentables. Sin embargo, los Directores de las mismas consideraron que actualmente es el momento de entrar en una nueva fase de desarrollo, es decir, de elaborar e implementar nuevas estrategias.

Es precisamente este punto el centro de nuestro análisis. Si bien es cierto que existen factores estructurales que presionan a las empresas a una continúa reestructuración de sus procesos productivos, de mercado, de tecnología, etc. También consideramos que es cierto que las decisiones conllevan el aspecto subjetivo (proceso de dar sentido), y que dentro del mundo de la empresa la oportunidad de decidir se da también con base a la interpretación que hace el empresario de la situación. De ahí que nuestro supuesto básico sea:

Que las empresas que se reestructuran elaboran estrategias que llevan al empresario a tomar decisiones sobre un modelo modernizador a seguir. Estas estrategias son el resultado de presiones estructurales sobre la empresa, así como de la evaluación que haga la Gerencia de la situación, en este sentido consideramos que la toma de decisiones no sólo depende de cuestiones racionales, sino de la subjetividad del empresario en el que también influyen los factores culturales y de poder.

En los siguientes capítulos se analiza la toma de decisiones de empresarios en tres empresas manufactureras de Aguascalientes. Para el análisis dividimos la toma de decisiones en dos momentos: a) aquellas decisiones tomadas con fuertes presiones estructurales y que llegan a provocar grandes crisis y, b) y las decisiones tomadas en un proceso de estabilidad de la empresa y que pueden corresponder a una estrategia consolidada y la solución de problemas cotidianos. Sin embargo, en los dos procesos de tomas de decisión, como ya lo anotamos, es posible definir empíricamente los campos subjetivos (espacios de posibilidades) que configuran la decisión. Es más, podemos sostener que las presiones estructurales también están inmersas dentro de un campo de posibilidades subjetivas que influyen los proceso de decisión acerca de la estrategia a implementar y que lleva finalmente a una negociación o a un enfrentamiento entre las partes que intervienen en la toma de decisiones o con su propio imaginario (lucha personal

con referentes subjetivos), como lo veremos más adelante.

En primera instancia, denominamos empresario al agente social que dirige una empresa y que, por lo tanto, realiza una serie de prácticas y toma decisiones importantes en la empresa, sea o no el propietario del capital. De ahí que nombremos indistintamente manager o empresario al sujeto que realiza la acción de dirigir. En el transcurso del análisis también llamamos sujeto a los Directores, Gerentes, jefes de Departamento e incluso a los trabajadores. Tal denominación no conlleva el sentido de sujeto-sujetado a una estructura, sino por el contrario se habla de sujetos con capacidad de modificar, transformar sus propias estructuras y por lo tanto son parte activa en la estructuración-reestructuración de sus acciones.

**Cuadro No. V-1: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA XEROX**

Razón social:	Xerox Mexicana: planta Aguascalientes
Rama:	Electrónica: remanufactura y producción de Maquinas.
Año de instalación:	En Aguascalientes en 1984
Origen de capital:	Extranjero 100%
Mercado:	Exportación 100%
Financiamiento:	Casa matriz y ventas
No. de trabajadores:	2200
Tecnología:	Tecnología moderna, más no de punta
Organización del trabajo:	Formalizada-flexible
Relaciones laborales:	Sindicato que pertenece a la CTM
Proyecto de modernización reciente:	Convertirse en planta de servicio completo
Estrategias:	Cambio de tecnología, Flexibilidad en la manufactura Reestructuración del staff Directivo
Director Ejecutivo:	Brasileño
Antigüedad y experiencia en la compañía:	En Aguascalientes dos años, en la empresa 25 años
Profesión:	Lic. En economía

Fuente: datos obtenidos de entrevista a Directores de la empresa (2000)

## **1. Breve contexto histórico de la empresa Xerox planta Aguascalientes**

La empresa Xerox pertenece a un consorcio multinacional conformado por 15 empresas distribuidas alrededor del mundo. Inicia operaciones como Planta de Manufactura Xerox Aguascalientes en el año de 1984, con una inversión inicial de 20 millones de dólares y doscientos trabajadores. En la actualidad cuenta con más de dos mil doscientos trabajadores, de los cuales, el 80% son trabajadores directos y el resto corresponde a trabajadores indirectos. El respaldo económico es dado por la Casa Matriz, quien asume toda la responsabilidad económica como sucedió en 1991, cuando la empresa entró en una fuerte crisis económica. El mercado está dirigido en 100% a la exportación. Hasta 1996 la principal actividad productiva consistía en reparar máquinas en desuso para introducirlas al mercado internacional, actualmente produce y exporta a todo el mundo equipos de procesamiento de documentos nuevos y remanufacturados en blanco-negro y de color. En cuanto a sus relaciones laborales, estas se basan en un sindicato que pertenece a la CTM, y con el cual se ha establecido una relación de consenso, al contar con un contrato colectivo flexible (1).

La tecnología que opera en la empresa es moderna, sin embargo, no cuentan con robots o tecnología digital, por lo que se ha convertido en una política importante de la corporación el desarrollo de ventajas estratégicas basada en el desarrollo de alta tecnología (2).

## **2. Estructura organizacional y jerarquía de decisiones**

### **A. Estructura organizativa de la compañía Xerox**

Para entender el proceso con el cual opera la empresa Xerox Aguascalientes en la toma de decisiones estratégicas es necesario ubicar la forma como se relaciona con la corporación y establecer los márgenes de decisión en cuanto a la generación de sus proyectos. Estos márgenes de decisiones están vinculados directamente con la nueva organización emprendida por la corporación, que ahora cede independencia a sus propias unidades de negocios para el libre juego de la negociación de sus proyectos. La negociación se da con las plantas llamadas “hijas” (la madre es la matriz y las plantas que conforman la corporación son las hijas) rompiendo así con la jerarquía vertical y funcional con la que operaba hasta 1990 la compañía.

Actualmente la estructura organizativa de la corporación presenta un organigrama chato, es decir horizontal. Está conformado por el Presidente de la corporación y Director general de operaciones, un Director General y un Vicepresidente Ejecutivo, además de los cuatro vicepresidentes que dirigen las cuatro grandes divisiones: finanzas, operaciones de negocios, operaciones con los clientes, investigación y tecnología corporativa. Las plantas que se encuentran fuera del centro corporativo (filiales) rinden cuentas y toman decisiones con el o los vicepresidente(s) ejecutivo(s). Cada unidad de negocios es independiente una de la otra, por lo que lograr la cooperación y participación de las otras empresas e interesar a los integrantes de la de la planta a participar en el proyecto, así como las pérdidas y las ganancias, es responsabilidad de cada una de las unidades. La organización funciona con base en la administración por objetivos, es decir, la corporación fija estrategias a seguir a nivel mundial, las unidades de negocios deben de llevarlas a cabo. De esta manera las unidades de negocios entran en un proceso continuo de negociación con las diferentes plantas, para establecer las posibilidades reales de realizar nuevos proyectos con ellas. La responsabilidad de estructurar, de evaluar, depende del vicepresidente y el Director Ejecutivo en turno de la empresa con la que se inicie el nuevo proyecto. Para esto, las plantas son vistas como conglomerados que representan zonas industriales de acuerdo al proyecto que estén desarrollando en ese momento, o el mercado para el que sea destinada su producción. Así, la planta Aguascalientes junto con las de Estados Unidos conforman ahora la zona industrial de América del Norte. En otras palabras, cada planta mide y evalúa sus capacidades, limitaciones y fortalezas sobre los cuales puede fincar su desarrollo. Esta nueva forma organizacional de la corporación permite más libertad a las diferentes plantas ubicadas en distintas partes del mundo para poder establecer sus propias metas y recursos (3).

Por el contrario de lo que sucede con la horizontalización de las jerarquías en la corporación, la estructura organizativa de la empresa Xerox manufactura Aguascalientes es compleja. El organigrama directivo contempla al Director ejecutivo de la empresa y los Directores de las tres unidades de negocios junto con las Direcciones. Una de las unidades está dirigida a la producción de volumen de copiado que vienen a ser las máquinas grandes, otra unidad es la de volumen bajo, donde se producen las máquinas pequeñas y la unidad de negocios realiza la inyección de plásticos. Las unidades de negocios y las Direcciones

funcionan como si fueran plantas pequeñas, por lo que cada una de ellas cuenta con su propio Staff financiero, una área de recursos humanos, una de ingeniería y un grupo de supervisores. Las Direcciones que conforman el organigrama son: la de Programas y Estrategias con dos líneas, una que establece el camino a seguir de la planta en cuanto a tecnología, y la otra cuya finalidad es el introducir nuevos proyectos en la planta. La Dirección de Calidad y Servicios; la Dirección de Materiales que contempla almacén y control de inventarios; la Dirección de Recursos Humanos; la Dirección de Integración Nacional; y, finalmente la Dirección de Diseño.

Los diez Directores de las Direcciones, junto con los Directores de las unidades de negocio conforman el staff directivo de la organización. Los Directivos a su vez integran su propio staff con los Gerentes de su propia área. Cada Gerente tiene a su cargo las jefaturas de departamento y coordinaciones de área. En total, entre Directivos y gerentes estamos hablando de sesenta personas.

Es importante resaltar las características de estos Directores que difieren de manera importante con las de los empresarios de Aguascalientes. El 100% de ellos cuentan con una escolaridad superior a la licenciatura, dominan el idioma inglés, todos ellos han tenido por lo menos una estancia en algún país extranjero como parte de su plan de carrera (capacitación interna para Directores). El promedio de antigüedad en la empresa es de trece años. Estas características de los Directores dan una idea de la capacidad de la empresa para reclutar, mantener un nivel y estilo Gerencial basado, por un lado, en una continua capacitación (formal) y, por el otro, en conservar a sus Directores con mayor experiencia. Otro punto importante de resaltar es el origen de los Directores, que en su totalidad provienen de otros estados de la República.

Una de las políticas organizativas importantes que establece la corporación y que conviene resaltar es la temporalidad de los Directores Ejecutivos en las plantas. La rotación de los Directores es una política establecida por la compañía como parte fundamental de sus estrategias organizacionales. La estancia de los Directivos ejecutivos en una planta equis es aproximadamente de tres a cuatro años, luego son reubicados a otras plantas sin importar el país de origen del Director; es decir, un Americano puede dirigir una planta en cualquier parte del mundo. La temporalidad fijada a los Directores en una planta viene a ser el tiempo justo que les permite establecer líneas estratégicas y su implementación.

Aunque lo más seguro es que los resultados no les toque evaluarlos. Sin embargo, lo importante a resaltar en este punto no es la movilidad en sí misma, sino su sentido. Según los documentos oficiales de la empresa, para ser Director de una planta se tuvo que haber demostrado a la corporación su capacidad de liderazgo, entendido este como: a) una constante actualización de la visión y dirección estratégica a largo plazo; b) la visión para establecer metas estratégicas a largo plazo (la administración por resultados); c) vivir continuamente la política de calidad Xerox y promoverla; d) administrar con base a hechos (dirigir e inspeccionar personalmente su aplicación; e) proporcionar información oportuna; d) practicar y apoyar la filosofía de responsabilidad social de Xerox (ética en los negocios, involucramiento con la comunidad, protección ambiental) (4). En otras palabras, solamente las personas que hayan demostrado capacidad, eficiencia, creatividad y vivir el trabajo de acuerdo con la doctrina Xerox, son tomadas en cuenta para formar parte del grupo de Directores Ejecutivos de clase de *excelencia*. Son los llamados *expatriados*, no importa el lugar de origen, el sexo, la edad o profesión, ellos pueden dirigir cualquier planta del mundo, pues supuestamente “son los mejores” (5).

Esta norma no sólo permite a la corporación asegurar la difusión e inculcación de sus políticas, de su “filosofía” y su misión en cada una de las plantas, logrando con ello establecer un lenguaje y cultura común a la corporación, por lejos que se encuentren las filiales de la matriz. Además, garantiza a la corporación que los *expatriados* aprehendan de las diferentes plantas por las que transitan, y como comúnmente se dice, expropiar *el saber hacer*, no sólo de los trabajadores operativos, sino de las propias Direcciones. Esto genera una cadena de valor agregado que es puesta en circulación al servicio de las demás plantas y de la propia corporación, asegurando así un continuo desarrollo de ideas y de creatividad en todas las plantas.

El costo de ser un *expatriado* (no tener un lugar de arraigo) es matizado a través de las recompensas económicas y el reconocimiento de ser uno de los mejores de clase mundial. Aunque, como veremos más adelante, el costo emotivo puede ser muy fuerte.

## **B. Jerarquías y toma de decisiones formales en la planta manufactura Xerox Aguascalientes.**

La toma de decisiones estratégicas a mediano y largo plazo es realizada por el staff Directivo, mientras las decisiones de tipo más operativo son tomadas en la Gerencia media. Sin embargo, cualquier decisión debe de seguir una serie de pasos que están establecidos en un manual de disciplina. Estos deben de ser consultados de manera continúa por cualquier trabajador de Xerox. En otras palabras, el manual viene a ser la Biblia de cómo resolver y decidir sobre cualquier ámbito de la empresa. Cada unidad de Negocio o Dirección toma sus propias decisiones de cómo resolver los problemas cotidianos e incluso pueden delegar las decisiones a los Gerentes o jefes encargados del área en el que surja el problema, pero no pueden tomar decisiones que pudieran alterar los planes estratégicos de la empresa sin consultar al staff Directivo. Por ejemplo, el que una Dirección decida contratar a algún trabajador sin que esto forme parte del plan estratégico, resulta casi imposible. En este sentido se puede decir que existe una centralización de las decisiones a nivel staff Directivo y una horizontalización en las Direcciones medias. Entendiendo por está horizontalización de las decisiones la participación, el involucramiento o la delegación de toma de decisiones en Gerentes, e incluso estos a su vez pueden delegar a jefes de departamento o coordinadores de área. La delegación de decisiones por lo general consiste en dar libertad de desarrollar proyectos que interesen a la empresa o Dirección, dando así la oportunidad al Gerente, al jefe de departamento y en ocasiones al operario de involucrarse en las decisiones de quién debe o quisieran que participaran en el proyecto y su desarrollo. Aunque finalmente la decisión de que se realice o no dependerá del Director (6).

### **3. Estrategias implementadas por la empresa**

La empresa sistemáticamente emprende nuevas estrategias que la mantienen en altos niveles de competitividad. En los años ochenta la principal estrategia que emprendió fue la de bajar costos y hacer de la planta Aguascalientes un establecimiento de alta productividad. Esto permitió que la empresa ofreciera ventajas competitivas a la corporación para producir en México. La segunda estrategia inició a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa. La implementación de la estrategia respondió a una fuerte crisis en la organización del trabajo, que llevó a la Gerencia a una pérdida del control

del proceso productivo. Esto se manifestaba en la falta de calidad en los productos, de entrega a tiempo de los mismos, factores que hicieron que la empresa entrara en una nueva fase de reestructuración, buscando establecer un nuevo consenso acerca de la “mejor manera de producir” a través de la estrategia denominada, *liderazgo a través de la calidad* (Hernández, 1998). A mediados de los noventa la empresa inició una nueva reestructuración. Esta consistió en establecer *la flexibilidad en las relaciones laborales*, tanto funcional (utilización de la fuerza de trabajo en labores distintos de la de producción) cómo la flexibilidad salarial (regulación del salario con base en la duración de su jornada de trabajo y los bonos de productividad) y la flexibilidad numérica (la facultad de la empresa para despedir y contratar de acuerdo con las fluctuaciones de la producción).

Actualmente la empresa se encuentra en un período de estabilidad y rentabilidad alta, prueba de ello es el reconocimiento que por primera vez hace la corporación al otorgarle en el año de 1998 el premio Customer First Site Award, por haber logrado los más altos estándares de calidad en precio, entrega y orientación al cliente.

En el año de 1998 la corporación nombró un nuevo Director e inició con ello una nueva etapa de crecimiento que implicó planear nuevas estrategias. Al respecto el nuevo Director ejecutivo comenta que Xerox Aguascalientes comenzó siendo una planta ensambladora, que se valía de la mano de obra capacitada y barata. Su Dirección buscaría superar esta “desventaja” (ser maquiladora con trabajadores mal pagados) tanto para la empresa, como para los propios trabajadores. El nuevo proyecto sería convertir a la planta en una *empresa estratégica*. Este paso significaba que la empresa se desarrollaría tanto en tecnología, como en capacitación. Lo cual devendría según el Director, en un beneficio para los trabajadores, además de generar más empleo a la sociedad de Aguascalientes al contar con nuevos proyectos. Para lograr tal objetivo fueron cuatro las estrategias emprendidas:

a) Convertir la planta en proveedor de servicio completo: esto implicaba que la planta diseñaría sus propios productos, que la compra de materiales en la industria se realizaría con base en proveedores nacionales y/o locales, es decir, la planta dejaría de ser maquila de la propia corporación.

b) Cambio tecnológico: se pasaría de la tecnología de lente de espejo a la tecnología digital.

c) Flexibilidad en la manufactura: la producción se realizaría con base a contra ordenes, conocida en el mundo de los negocios como virtuorden .

d) Dado la trascendencia y transformaciones que implicaban las estrategias a seguir, tanto en el orden económico, cómo organizativo y corporativo la Dirección ejecutiva optó también por una reestructuración del staff Directivo de la empresa (7).

El objetivo de las estrategias era el ser más competitivos a nivel mundial antes de entrar en una crisis que les hiciera perder clientes por la falta de demanda de sus productos, al ser estos de tecnología analógica.

Si bien es cierto, como lo dice el propio Director que las estrategias iniciadas por la planta tenían su origen en la casa matriz; sin embargo, la estructura organizativa dentro de la propia corporación permitía que cada planta decidiera sobre la posibilidad de emprender sus propios proyectos con base en las estrategias corporativas delineadas para el crecimiento de la compañía. De ahí los enfrentamientos entre las diferentes filiales manufactureras por desarrollar los nuevos proyectos en sus propias plantas. Esto hace que las filiales libren una doble lucha, la primera, convencer a la matriz de la conveniencia de dar los proyectos a su planta, y la segunda, demostrar ante la corporación la eficacia de la planta para responder a los valores de la compañía que son: tener clientes satisfechos, calidad de excelencia, retorno óptimo sobre activos, tecnología para desarrollar liderazgo de producto, valorar al personal y responsabilidad social.

La reconstrucción de la toma de decisiones de las estrategias abarcarán varios momentos: el primero se centrará en los argumentos subjetivos y estructurales utilizados por la Gerencia Xerox Aguascalientes para atraer nuevos proyectos a la planta; en un segundo momento, se analizarán los argumentos utilizados por la Gerencia para decidir convertirse en una Planta de Servicio Completo, y, en el tercer momento, se hará la reconstrucción del referente subjetivo del empresario en la toma de decisiones.

Un primer punto a aclarar es que el análisis de los factores estructurales se complejiza al tener que ser dimensionados con base en tres niveles. El primero corresponde a las presiones que se establecen a nivel mundial (globalizadas) y que no tienen que ver con la corporación directamente, el segundo responde a las propias presiones estructurales de la compañía, y finalmente los factores estructurales a los que se enfrenta la planta en particular.

#### **4. Presiones estructurales**

##### **A. Contexto global de las presiones estructurales**

La corporación recibe una serie de presiones estructurales globales externas a la propia compañía como son: a) las características de los productos requeridos a nivel mundial; b) el desarrollo de tecnología en producto (esta se encuentra en rezago en buena parte de las plantas de la compañía); c) una fuerte competitividad; d) búsqueda de nuevos clientes.

Estas presiones marcan la tendencia a seguir a nivel de la corporación en lo que se refiere a estrategias de crecimiento, competencia y desarrollo. Las más importantes estrategias desarrolladas por la corporación para hacer frente a estas presiones las podemos sintetizar en las siguientes: 1. Descentralización de las áreas de diseño e investigación; 2. Búsqueda de costos bajos en materiales; 3. Crear proveedores integrales; 4. Cambio en la estructura organizativa de la corporación que comprende entre otros aspectos, la descentralización de toma de decisiones y la redefinición de las zonas industriales (8).

Para la Dirección ejecutiva Xerox Aguascalientes las presiones estructurales que recibe la corporación se transforman en políticas institucionales que presionan a la planta. Así, las estrategias que emprendieron respondieron en este momento al interés que la compañía tenía a nivel mundial por descentralizar sus actividades de investigación y diseño, el contar con proveedores y materiales en los países donde se ubican sus filiales con precios y costos más bajos. Todo con la finalidad de lograr una competitividad global internacional.

Para poder formar parte de esta estrategia y ser competitiva a nivel internacional bajo las políticas institucionales que exige la corporación, Xerox Aguascalientes se enfrentaba a las siguientes presiones y condiciones estructurales: un desarrollo tecnológico

limitado, un perfil de la mano de obra deficiente en cuanto a la capacitación que requería para desarrollar una nueva tecnología de producto, un perfil de proveedores (en particular para producir herramientas) no desarrollado, la falta de proveedores competitivos en materia prima, tanto en calidad como en costos y los altos precios de los componentes. Sin embargo, contaba con otros factores estructurales que los motivaban en el sentido opuesto, como era el contar con una fuerza laboral trabajadora abundante, joven y no conflictiva, unas relaciones laborales y sindicales favorables a los intereses de la empresa, así como con una estructura organizacional que les permitía desarrollar nuevos proyectos.

Por otro lado, podemos hablar de otras presiones estructurales que hacen referencia ya no sólo a los aspectos materiales que hacen posible un proyecto, sino de aquellas presiones que se encuentran inmersas en el mundo interno de quienes deciden iniciar una nueva estrategia, es decir, la subjetividad de los individuos. Los empresarios ante una situación dada evalúan de manera positiva o negativa la oportunidad de decidir con base en sus propias motivaciones, en el acervo de sus propias experiencias y conocimiento, o cómo diría Heller bajo las presiones de su propia autoexpresión manifestada en la elección de una acción. Dentro de estas presiones encontramos el deseo de los Directores de traer nuevos proyectos a la empresa. El deseo de demostrar a la corporación el conocimiento y experiencia de todos los trabajadores de la empresa para enfrentar nuevos retos, como convertirse en planta de servicio completo, el vencer a las otras plantas de la corporación integrando nuevos proyectos, la necesidad del cambio como una manera de sobrevivencia de la empresa, y un Latinoamericanismo presente todo el tiempo en el Director ejecutivo con un afán de demostrar la capacidad de los latinos.

El Director ejecutivo lo dice muy claro cuando señala:

“[...]yo estoy hablando aquí como Latino, como persona que viene de un país que tiene las mismas dificultades que México, claro algunas son diferentes, por que la realidad no es la misma, pero en esencia son dificultades iguales, queremos ser un país y estoy hablando como Latino, y me gustaría que aquí México y Brasil fueran industrias de primer mundo, queremos para nuestra gente condiciones de vida mejor, que nuestra gente se desarrolle más”. Y agrega [...]todas esas motivaciones que yo tengo son como Latino” (9).

Esto se refuerza con la respuesta que el mismo Director da a una entrevista a la red americana CIBIES cuando le preguntan ¿Por qué busca atraer trabajo a México cuando está

tan duro el trabajo Americano?. La respuesta dada es:

“[...] bueno es la competitividad, ahora en el fondo, lo que quiero es atraer más aquí, tenemos más dificultad de trabajo aquí, la corporación claro por aspectos de ética me prohíbe dar mi opinión política no, claro, pero sí, yo quiero como Latino lo mejor para las plantas Latinas de Xerox, claro” (10).

En este sentido para el Directivo ejecutivo las metas principales a las cuáles debe de dirigirse la empresa son:

- 1.- Lograr ser menos dependientes de proveedores del exterior
- 2.- Ser una empresa competitiva
- 3.- Convertirse en una empresa de Servicio Completo.

Como primer punto se analizarán los factores estructurales, culturales y político sociales que hicieron posible que la planta Aguascalientes fuera tomada en cuenta para el desarrollo del proyecto de Servicio Completo. Posteriormente se analizarán los códigos que formaron parte de la configuración de las decisiones sobre las estrategias emprendidas.

## **B. Presiones estructurales de la planta**

Para que una filial logre ser considerada por la corporación como planta de desarrollo estratégico, debe de cumplir con ciertos requisitos, no sólo al interior de la misma empresa, sino además se toman en cuenta las condiciones que el propio país pueda ofrecer para la inversión extranjera. Dos fueron las condiciones que se tomaron en cuenta para invertir en México, la estabilidad política y la estabilidad económica. Pero, además se contaba con otras ventajas cómo eran:

- a). La firma de un tratado de libre comercio que garantizaba claridad en las reglas del juego, tanto para la inversión cómo para la libre remisión de utilidades.
- b). La cercanía con el mercado estadounidense
- c). La disponibilidad de mano de obra barata, joven, competitiva y calificada.
- d). La disponibilidad y apoyo de las autoridades gubernamentales para favorecer la estructura de costos competitiva al condonar impuestos y ofrecer bajos costos en la compra de terrenos y servicios (11).

Estas ventajas competitivas permiten que la empresa plané a largo plazo su crecimiento con la seguridad de contar con las mismas condiciones favorables con las que

iniciaba. Las ventajas a las que hace mención el Director son claras y no se necesita de grandes explicaciones para darse cuenta de lo beneficioso que resulta para las empresas extranjeras su instalación en México. Sin embargo, queda la duda de por qué ésta compañía decide instalarse en Aguascalientes y posteriormente intentar convertirla en una empresa de servicios completos y no opta por ubicarse en cualquier otra parte de México. Las ventajas estratégicas señaladas se encuentran en gran parte de la República. Basta con señalar que el surgimiento de nuevas zonas o polos de desarrollo industrial se crearon bajo estas mismas ventajas, por ejemplo, en la Frontera Norte (Tijuana, Chihuahua, Cd. Juárez), o bien en el centro de la República, en estados como Guanajuato, Zacatecas y San Luis Potosí. En otras palabras, ¿Qué ofrece Aguascalientes de diferente para convertirse en una tierra fértil para la inversión? Partimos del supuesto de que la decisión de la empresa Xerox de instalarse en Aguascalientes no respondió solamente a ventajas competitivas (económicas y políticas), sino también a la cultura laboral que priva en el Estado, y a las relaciones laborales no conflictivas.

Un núcleo temático central y recurrente que sale de las entrevistas realizadas a los Directores de la empresa Xerox es la valoración positiva que hacen de los trabajadores de Aguascalientes. La Gerencia de la empresa lo manifiesta de la siguiente manera:

“Después de analizar varias regiones se tomó la decisión de ubicarnos en la ciudad de Aguascalientes, [...] Aguascalientes desde que llegamos a instalarnos contaba ya con muchas ventajas para nuestras operaciones [...] especialmente con una población joven y laboriosa dispuesta siempre a mejorar” (12).

Esta aseveración de considerar a la clase obrera de Aguascalientes como “laboriosa dispuesta siempre a trabajar” la encontramos en todos los Directores con distintas palabras, pero con el mismo significado, adaptación a la cultura del trabajo Xerox. Que en otras palabras quiere decir, disponibilidad de trabajar en las circunstancias que la empresa lo establezca. Es decir, que el trabajador debe sujetarse no sólo a cumplir con una tarea específica propia de la producción, sino ha pensar y actuar bajo la ideología de la corporación. Para ser considerado como buen trabajador por la empresa, éste debe ser innovador, responsable, mostrar disponibilidad de hacer el trabajo con gusto y tener la capacidad para aprender diferentes tareas con la misma calidad. Esta ideología debe ser

embebida por el trabajador y ser llevada a todos los aspectos de la vida personal, de tal manera que su vida cotidiana se rija por la forma como se resuelven los problemas en la empresa. Así, la calidad, la responsabilidad deben formar parte de su vida en el hogar. En palabras de Lesko (vicepresidente corporativo) la evaluación al trabajador es medida en razón de la responsabilidad. Esto se hace mediante una matriz de resultados y otra de comportamientos: [...] un comportamiento insatisfactorio y un bajo desempeño significa despido. El buen comportamiento y la responsabilidad son algunos de los valores que encuentra la empresa como positivos en la población trabajadora de Aguascalientes .

Para ser trabajador de Xerox preferentemente no se debe de contar con experiencia laboral anterior, lo que garantiza a la empresa dos cosas, el que el trabajador supuestamente no llegue con “vicios” obtenidos en otras empresas y que podrían ser transmitidos a otros trabajadores y, dos, la interiorización de la cultura laboral de la empresa como proceso de socialización laboral primaria.

La industrialización del estado se dió de manera intensiva en la década de los ochenta. Hasta antes de los años setenta, la fuerza de trabajo en el estado tenía acceso sólo a tres fuentes de empleo importantes, el campo, los servicios y más antiguamente el ferrocarril. ¿De qué cultura del trabajo hablamos entonces? De una cultura laboral patrimonialista acumulada históricamente, transmitida familiar y socialmente, con excepción de los Ferrocarriles como hemos explicado. El patrón inducía o imponía el comportamiento a seguir a los trabajadores, el cual sin duda respondía a los intereses del dueño de los medios de producción. En Aguascalientes no existía una cultura laboral de fábrica, lo que existía era una cultura de trabajo agrícola y de pequeños servicios. La vivencia y transmisión familiar y social de un tipo de relaciones laborales basadas en el patrimonialismo permea la relación patrón –trabajador de ciertos valores. Se genera socialmente una visión del mundo laboral, cuya manifestación cultural en el trabajo es la sumisión, la responsabilidad y la no propensión a los conflictos colectivos ( no quiere decir que no haya conflictos individuales). De ahí en parte el interés de la empresa por instalarse en Aguascalientes. Las características que distinguían a la población eran el no tener conocimiento de lo que era el trabajo en la fábrica y de sus relaciones laborales. No sabían sobre sus derechos laborales como es el demandar el pago de su salario en tiempo y forma, exigir mejores condiciones de trabajo, negociar un contrato colectivo, el derecho de

huelga, etc. Por otro lado, el sindicalismo en Aguascalientes nunca ha sido de tipo reivindicativo, sino más bien sujeto a los intereses del patrón y del gobierno quienes no ven con agrado cualquier tipo de conflictos colectivos. Es cierto que el ferrocarril desarrolló fuertes luchas sindicales y lograron obtener ciertas reivindicaciones para los trabajadores. Sin embargo, esas luchas como dice De la Garza no se difundieron en el contexto de la ciudad, sino que más bien tendían a estrechar lazos con otros centros ferrocarrileros a través de las vías y no transmitían al territorio sus propias luchas, además de que los trabajadores ferrocarrileros no son el tipo de obrero que representan actualmente la fuerza laboral de Aguascalientes. Tanto por el rompimiento generacional como por la caída del ferrocarril hacia finales de los cincuenta. De esta manera, la fuerza laboral de la localidad no contaba con un referente histórico de luchas que les permitiera desarrollar una memoria colectiva.

La Gerencia de esta empresa valoró positivamente la historia y cultura laboral de la localidad. De ahí que la decisión estratégica de instalarse en Aguascalientes no respondiera sólo a factores estructurales de competitividad, sino también a condiciones culturales y sociales. Así, la cultura laboral de la localidad, las relaciones laborales y sindicales influyeron de manera importante para el desarrollo y consolidación de la empresa.

Anteriormente ya habíamos señalado que la Gerencia de la planta tiene la facultad de decidir sobre los proyectos en los cuales quiere fijar su crecimiento. En el siguiente apartado se tratará de reconstruir el proceso de configuración que hizo posible la primera estrategia.

##### **5. Primera estrategia: conversión de la empresa en proveedor de servicio completo.**

La estrategia más importante que lanzó la Dirección ejecutiva fue la de dejar de ser una planta ensambladora y convertirse en Proveedor de Servicio Completo. En palabras del propio Director esto significaba “Que podamos hacer aquí el diseño de los productos, que podamos comprar los materiales en la industria en la base de proveedores nacionales y de esta manera no importar, importar menos” (13).

Uno de los retos al cuál se enfrentaba la Dirección ejecutiva era el poder establecer una capacitación más dirigida a las áreas de diseño, creación, desarrollo y uso de herramientas especiales para la transformación del producto.

Para lograr la implementación del conjunto de las estrategias con éxito era

necesario que los Directores estuvieran de acuerdo, es decir, el Director ejecutivo necesitaba obtener el consenso del staff directivo. El factor humano y su desarrollo profesional (llamada también de carrera en la planta) pueden indicarnos ciertas líneas de cómo se logró obtener la visión integradora de los Directores y unificar criterios de cómo resolver los problemas más mediatos y de largo alcance de las estrategias. De ahí que sea importante preguntarnos ¿Quiénes son y cómo actúan los Directores de la empresa en el momento de decidir sobre la estrategia?

La personalidad de los Directores Ejecutivos se va construyendo en parte a través de la propia imagen que la compañía quiere establecer de ellos, y de las relaciones que la persona establece con los otros sujetos (Directores, Gerentes, trabajadores, clientes, proveedores, etc.) y estas pueden ser de integración o no, adquiridas a través de sus decisiones, status, competencia y reconocimiento de liderazgo. Así, podemos tomar como eje de análisis al sujeto principal en la toma de decisiones importantes. En este caso al Director Ejecutivo, para ir estableciendo la forma cómo se van configurando las decisiones que tienen que ver con la estrategia, y su relación con los otros elementos que entran en juego como las presiones estructurales, la organización, las relaciones de poder y el uso de la información.

El sujeto principal de las decisiones (Director Ejecutivo) siguió una estrategia particular para la aprobación y desarrollo del proyecto de Servicio Completo. Esta se desarrolló tanto al interior de la empresa como al exterior. Al interno el Director buscó establecer el consenso entre los Directivos, el primer punto importante era llegar a un acuerdo acerca de la visión del futuro de la empresa. La administración por objetivos sirvió de eje para establecer las metas y la forma de ir evaluando los avances de las estrategias implementadas.

#### **A. El director ejecutivo y su liderazgo en la toma de decisión de la estrategia**

El Director Ejecutivo es licenciado en economía con una experiencia de 25 años en la compañía, su llegada a la planta Aguascalientes en el año de 1998 se debió a las políticas de la empresa de rotación continua de los Directores de planta. Su trayectoria dentro de la corporación abarca tan sólo dos áreas como son finanzas y materiales, posteriormente es nombrado Director de Materiales a nivel Nacional en Brasil, para 1988

fue nombrado Director de Planta en Resendis, Brasil. Esto nos habla de una vida laboral con experiencia en calidad, en desarrollo de proveedores, y de un conocimiento en el ramo administrativo. Se puede decir que tiene experiencia en análisis de inversiones, en competitividad y en general del mundo industrial.

Para él, el factor más importante que lo llevó a respaldar y ser el líder en la implementación de la estrategia fue “[...]una cuestión de supervivencia, porque la decisión como dicen caminar más fuerte que nos podemos quedar ahí, porque me dije, sino hacemos esto, es como decretar la muerte de la planta, no” (14).

Para el Director su función debe ser de líder, tener una visión compartida de donde se quiere estar como empresa. Las decisiones tiene que ver con el estilo personal de cada uno, y añade al respecto:

“Hay algunos que les gusta tomar riesgos, pero yo creo muchísimo en el poder de la decisión”. Y está definitivamente para él esta ligada a la visión del líder.

Continúa

“[...]yo siempre trabaje con visión de donde queríamos llegar ¿no?, nunca pensé, nunca pienso, en lo inmediato ¿no?, yo necesité ver una película, uno debe de ver siempre mas allá de los cuatro dedos, yo miro siempre después de los cuatro dedos, entonces lo que me motiva más a hacer esto, a tener decisión, a trabajar con decisiones es que la visión siempre debe ser algo que es un sueño de donde nos gustaría estar, y entonces cuando llegué a Aguascalientes la primera cosa que busqué hacer fue imaginarme donde nos gustaría estar. Seguir siendo una ensambladora o nos gustaría a nosotros influir y hacer que nuestro futuro fuera determinado por nosotros, entonces la decisión, pienso que ha sido la mejor decisión tomada” (15).

Estas citas del discurso del Director nos indican finalmente los factores que lo hicieron definirse por la estrategia, nos van mostrando la fuerza y autoridad que le es conferida para la toma de decisiones, por un lado; por el otro, nos permite ir delineando la personalidad del Director en relación con las decisiones. Pero quizá lo más importante de lo dicho por él, es el hecho de que finalmente el campo subjetivo perméa y en ocasiones se desborda ante lo objetivo. En otras palabras, si bien es cierto que él consideró una serie de

factores estructurales para la estrategia: perfil de la mano de obra, proveedores, costos, también es cierto que pudo más un sueño, que cualquier dificultad emparentada con lo estructural. Cuando la empresa decidió seguir adelante con la estrategia sabía muy bien los riesgos a los que se enfrentaba, uno muy importante y que a primera vista podría resultar un obstáculo mayor, era el hecho de que cuando la corporación otorgó el proyecto a la planta para convertirse en empresa de servicio completo, lo hizo bajo ciertas condiciones como era el no proporcionar ningún apoyo económico adicional a los ya concedidos. Aún así la planta decidió lanzarse y ajustarse a la anorexia industrial. Sin embargo, como dice el Director ejecutivo,

“ [...]se trataba de engancharlos a través de estrategias que nos dieran más recursos, para ir desapareciendo la anorexia y ellos se vieran forzados a soltar más” (16).

Se puede decir que el deseo de realizar un sueño, un ideal como el Latinoamericanismo, el gusto por decidir junto con los propios intereses materiales y profesionales, como el mismo dice, “si la empresa crece, yo crezco con ella”, conjuntamente con la idea que se tiene sobre uno mismo (de líder), es decir, su propia identidad, intervienen en la disyuntiva de decidir por donde guiar a la empresa.

Pero entonces, ¿Qué tiene que ver el conocimiento, la profesión en la toma decisiones? ¿En qué se sustenta el liderazgo de una persona al decidir?. Para tratar de responder a esto retomemos al mismo Director:

“ [...]la clave se encuentra en dos cuestiones, conocer de negocios y saber escoger a tu gente”. Y argumenta “yo no soy técnico, yo soy licenciado que trabaja en una industria donde el 90% de lo que se habla y decide son aspectos de tecnología, y yo no soy especialista en eso” (17).

Para él un buen líder debe de tener conocimiento y experiencia para saber escoger a su equipo de trabajo, conocimiento de cómo motivar, conocimiento de saber calcular riesgos, pero sobretodo, no debe de tener miedo, tiene que ser osado. Tener claridad de a donde se quiere llegar, el escuchar a la gente, es lo que permite llegar a donde se quiere. ¿Qué significado tienen estas palabras del Director con respecto de la estrategia? Pasemos a analizarlo.

El primer comentario es qué uno de los motores que mueve las decisiones se encuentra en el elemento humano. Lo que se quiere resaltar es la complejidad que se da al interno de la empresa ante cualquier decisión que implique el factor humano y por tanto la

influencia de la subjetividad. Las decisiones en la empresa se puede dividir en dos tipos, las que tienen que ver con lo técnico- operativo y aquellas que tienen que ver con las estrategias que implican a su vez, planeación implementación y evaluación de resultados. Para cualquiera de los momentos de decisión mencionados, se requieren diferentes habilidades, en una se necesita una especialización o profesión. En una organización tan estructurada como Xerox, las especializaciones corresponden a los niveles medios. Para los puestos Directivos los conocimientos y habilidades se respaldan más por la experiencia y por el conocimiento de lo que sucede en otras empresas, que por la capacitación formal que da la universidad. Sobre este punto volveremos después.

El segundo comentario al respecto va en el sentido de que cualquier decisión por técnica que sea incluye no sólo el conocimiento científico, sino la propia subjetividad de los individuos, de cómo perciben las limitaciones, las posibilidades (oportunidades) de realización y la situación concreta en la que se tenga que resolver el problema. Es decir, la acción también adquiere significado en relación a los propósitos, planes y expectativas del actor (Lavoie,1993). Por lo que la decisión de la estrategia no va a depender sólo de las presiones estructurales, sino de la interpretación en la perspectiva de evaluar y decidir dentro de un campo de posibilidades que se va conformando en contrapartida (en lo subjetivo) en relación con el *yo* y el *alter*. En relación con el *yo* y sus objetivos personales, por ejemplo el crecimiento de la planta que repercute en el crecimiento del Director al interno de la planta y de la propia compañía, y que a su vez le proporciona status y beneficios económicos.

Así, el cambio de la tecnología de lente por una digital, no implicó sólo el decidirse por el cambio de una tecnología, o el seguir las líneas que marca la corporación, sino que el Director ejecutivo primero evaluó de forma general las posibilidades de llevar a cabo el proyecto, que implicó una valorización general de la planta en cuanto a consideraciones técnicas, financieras, del personal técnico y Directivo, la factibilidad de poder generar proveedores integrales a bajos costos. Aspectos que también conllevan una valoración (subjetiva) de lo que él considera propicio para realizar el proyecto. Pero, quizás un punto importante que influyó para la decisión de la implementación de la estrategia fue que el Director ejecutivo se enganchó con el proyecto, lo considero suyo, y ese interés se entrelazó con un deseo personal de convertir un sueño en una posibilidad de realización, un interés

propio de lo que quería aportar como Director a la planta y a la compañía. Un Latinoamericanismo que va más allá de un deseo de generar más empleo, sino de demostración las capacidades de los trabajadores latinos para poder desarrollar proyectos que generalmente sólo se concedían a los americanos e ingleses por el hecho de pertenecer a países desarrollados. En otras palabras, el querer romper con un estereotipo (estigma) del trabajador latino en el sentido de que sólo es capaz de trabajar intensamente bajo las condiciones definidas por la empresa. Lograr la calidad, la flexibilidad en la manufactura, ya estaba probado, se trataba de innovar, diseñar nuevos productos y crear nuevos procedimientos.

Por lo tanto, para el Director ejecutivo lo que más define a un líder y le da el éxito a las estrategias, no es el conocimiento técnico, sino el contar con una visión más global, es tener el conocimiento de los negocios con base a la experiencia. Además, la capacidad de dirigir a la empresa depende también del equipo de Directores, éste debe de ser establecido por él. El saber motivarlos para que se de la empatía entre ellos y el proyecto, el calcular los riesgos y ser osado, son elementos necesarios que considera para ser un buen Director e implementar con éxito las estrategias.

En otras palabras, la decisión de un líder sobre la estrategia de largo alcance, tiene que ver además de los aspectos estructurales con la subjetividad del Director, que a su vez le dan su identidad y que le permite reconfigurar la identidad de los demás Directores.

Sin embargo, un líder no actúa sólo, las decisiones que tome tienen que ser consultadas, consensuadas, pues de hecho la empresa funciona por la administración de objetivos. Por lo que las metas y objetivos tienen que ser establecidos y llevados a cabo conjuntamente con los otros Directivos. Esto permite introducirnos al terreno de los procesos mediante los cuales se legitiman las decisiones, la forma en que participan o compiten los diferentes Directores y hasta dónde la actuación del Director para la toma de decisiones es “libre”.

Un elemento importante para este análisis lo representa la organización de la empresa. Por eso la importancia de reestructurar las Gerencias para el *Director* como una parte de la estrategia clave para su éxito.

## **B. La organización y la toma de decisiones**

La empresa en los años de 1998 y 1999 logró los más altos estándares de productividad, calidad y entrega al cliente a nivel mundial, lo que le valió el reconocimiento de la corporación. Desde sus inicios y pese a los tropiezos que ha tenido la planta, siguió un camino ascendente en su consolidación como planta altamente rentable para la compañía. Sin embargo, a los ocho meses de haber llegado el nuevo Director, éste realiza una reestructuración Gerencial. Esta consistió en algunos casos en el intercambio de Directores, en otros, en el ascenso de Gerentes a Directores. Los cambios registrados fueron: el Director de Recursos Humanos pasó a la Dirección de Medio Volumen, el Gerente de Integración Nacional ascendió a la Dirección de Recursos Humanos, el Director de Operaciones y Manufactura pasó a la Dirección de Proyectos y Programas Especiales.

Cada Director ejecutivo tiene la posibilidad de formar su propio staff Directivo. Los nuevos proyectos que se iniciaron dependieron por lo tanto de los nuevos Directivos. Es así, que el Director de Proyectos Especiales y Tecnología tuvo a su cargo la estrategia de Flexibilidad de manufactura (vituorden); la Dirección de Recursos Humanos creó el sistema de capacitación para el nuevo producto basado en tecnología Digital; la Dirección de Proveedores Integrales y el Director de Operaciones de bajo volumen realizaron los ajustes en cuanto a organización de la producción. Cada uno de ellos estableció sus estrategias para llevar a cabo los objetivos. Estos objetivos fueron discutidos y aprobados en el staff Directivo, pasando posteriormente a las direcciones. Los Directores a su vez las discutieron con sus Gerentes y elaboraron el plan operativo para su implementación y evaluación. El proceso que se siguió en este punto es semejante al que se realizó en el staff Directivo, se consultó la información que se tenía en la planta, se generó la que se necesitaba y se hicieron propuestas. El seguimiento de la estrategia estuvo a cargo de cada una de las Direcciones que tuvo a su cargo el proyecto. Los resultados deberían de empatarse en tiempos y resultados con el objetivo general de la estrategia directriz.

La planta está muy estructurada en cuanto a las jerarquías y la toma de decisiones que le corresponde a cada nivel. Cómo lo comenta el Director de Relaciones Humanas:

“[...]se tienen definidas las juntas que se van a realizar durante todo el mes, ahí se tratan diferentes situaciones. Hay una junta semanal donde se tratan asuntos financieros, en ésta se congrega todo el staff Directivo, y una junta mensual donde cada Dirección presenta sus problemas” (18).

Existen otras juntas donde sólo se reúnen el Director ejecutivo y las direcciones que tiene que ver con un problema específico, hay una junta que se realiza diariamente con la Gerencia media de cada Dirección donde se analiza día a día la situación de la producción. Al inicio del año se realizan dos juntas una llamada Cascareo donde participan todas las Direcciones con sus Gerentes, se trata de una lluvia de ideas de como mejorar los problemas de la planta. Otra de Planeación Estratégica donde se fijan las estrategias a seguir en el año (19).

Cada dirección tiene la libertad de fijar su propio calendario de juntas, aparte de las ya establecidas por el calendario oficial. Por ejemplo, la dirección de proyectos especiales e investigación agenda una junta estratégica cada tres o cuatro meses con la finalidad de revisar las cuestiones no cotidianas y planear nuevas estrategias. En cada junta se aplica una metodología ya establecida por la empresa, se comienza por la evaluación positiva o negativa de la junta anterior. Se nombra un facilitador quién tiene la función de controlar el tiempo (no más de una hora) y coordinar que la junta no se desvie con comentarios que no tienen que ver con el objetivo de la reunión, o que no esté en el orden del día.

Un aspecto importante que cumplen las juntas aparte de informar sobre las cuestiones del día o de las estrategias a seguir, es la evaluación que realizan los Gerentes a los Directores sobre su desempeño. Esta evaluación va desde la forma como trata el Director a sus gerentes, hasta si realmente informó con precisión sobre la estrategia a realizar. Esto significa que el Director es evaluado por sus Gerentes y el resultado de ésta influye en el bono de productividad. Lo que por un lado, motiva y/o coerciona a los Directores a cumplir con su función de manera eficaz, y, por otro lado, la empresa implementa un mecanismo eficaz de control sobre el mejor desempeño de sus Directores. Por ejemplo, en una junta se evaluó al Director de proyectos especiales, los Gerentes expresaron su evaluación y críticas al Director, manifestando que ellos no conocían con precisión la nueva estrategia y que la información que se encontraba en Internet tampoco era clara (20).

Se puede decir que tres son los aspectos formales fundamentales que norman la organización: 1. Las políticas de procedimientos operativos que marcan los lineamientos de como trabajar. Estos los deben de seguir todo el personal y como dice el Director de medio volumen:

“ [...] ellos me dicen hasta donde me puedo extender, hasta donde me puedo dirigir y todo para poder actuar dentro de un marco de referencia que nos permita ser más o menos uniformes en cuanto a la toma de decisiones” (21).

2. La administración por resultados basada en el análisis de hechos, datos e información y,
3. El trabajo en equipo. Aquí el Director supuestamente tiene la libertad de formar su equipo de trabajo y encomendar proyectos especiales.

Hasta ahora sólo se ha descrito la manera formal de operar de las direcciones con relación a sus decisiones, sin embargo, cada decisión opera con una lógica propia y de acuerdo a las metas y objetivos propios de cada uno de los Directivos. Es decir, cada uno de ellos tiene sus propias aspiraciones y motivaciones dentro de la empresa, lo que genera envidias, celos y percepciones diferentes sobre la forma de resolver problemas y del camino que debiera seguir la empresa.

Este aspecto queda manifiesto cuando se les preguntó si existían celos entre ellos:

[...]es igual que en una empresa de gobierno, siempre existen políticas ¿o dónde no hay celos? [...]yo creo que es una actitud normal no solamente en Directivos, lo vemos con nuestros hijos, aquí lo importante es que tengamos la madurez de vivir con esto, de no permitir que los celos nos desintegren como grupo (22).

O bien, cuando se les pidió que narraran una situación de riesgo que hayan enfrentado, la respuesta en más de uno fue:

“desobedecí de cumplir una orden por no estar de acuerdo con ella. Mi experiencia me indicaba que no era lo correcto y me arriesgué, pero finalmente tuve razón y la empresa no perdió” (23).

Pero, además, cuando una estrategia se lanza no todos las Direcciones tienen la misma responsabilidad, en ocasiones sólo les corresponde vigilar que su Dirección marche bien. El no participar de manera decisiva también genera el sentimiento de celos, envidia o frustración en los Directores. Puede suceder que se participe en la estrategia de manera importante, aún cuando no sé esté totalmente de acuerdo con ella, generando un tipo de resistencia no manifiesta pero sí latente. Como se puede observar en el siguiente comentario de un Director:

la estrategia que estamos realizando ahorita, yo creo que es audaz porque realistamente no sabemos si al final la corporación nos va a tomar en cuenta

como proveedor de servicio completo, entonces a la larga puede que estemos desperdiciando recursos” (24).

O como lo comentan otros dos Directores:

“en el momento de la decisión en ocasiones las soluciones no salen ni de los datos, ni de la experiencia, ni del experto analista, se enfrascan en discusiones, y hay gente que no es experta y da la solución” (25).

Hasta aquí lo único que se ha querido establecer es que aún cuando exista una normatividad muy estricta sobre cómo tomar decisiones o proceder ante un problema, ésta sólo estructura una forma de operar, pero no estructura una forma de sentir o de pensar, ¿Cómo normar el sentimiento de frustración de no ser escuchado?, o ¿Cómo normar la experiencia de 17 años de un Director?

La organización de la empresa se rige con base a metas, planes y reglas, todas estas reguladas por el control de la normatividad existentes en los planes estratégicos y en los manuales de procedimientos, generando en ocasiones una burocracia muy jerarquizada. Sin embargo, también está “burocracia- racional” se ve trastocada por los sentimientos de orgullo- envidia que da la experiencia, por los éxitos-frustraciones obtenidos a lo largo de su trayectoria en la empresa, así como por el sentido de pertenencia a una empresa de éxito y que tiene que ver con su participación y posesión (poder) en las decisiones.

Un rasgo que se aprecia en el discurso de la empresa es el no uso de la palabra conflicto, es como si no existiera esa palabra, para ellos todo está normado y si se cumple con la norma, no pueden existir conflictos. Esto hace pensar en un clima organizacional lleno de inconformidades no manifiestas pero sí latentes, donde es más fuerte la idea de representar una empresa “ideal” en armonía, que trabaja en equipo, donde el respeto a la norma se vuelve el centro en torno al cual giran las relaciones personales y de trabajo. Lo que no quiere decir que no existan conflictos o inconformidades, sino que se oculten en pos de una imagen de buena empresa, imagen muy acorde con la comunidad.

Esta forma de representación *social ideal* de la empresa engarza con la cultura local, donde los conflictos responden al orden de lo privado, es decir, *la ropa sucia se lava en casa*. Además, hay un gusto de la sociedad por el apego a las normas públicas, este se manifiesta en el orgullo que muestra la sociedad por el eslogan del escudo del estado:

“gente buena, agua clara y cielo limpio”. Esto también se da en el mundo laboral, por ejemplo, en el orgullo de la sociedad en general por el hecho de ser un Estado de “paz laboral”, el no registrar problemas laborales colectivos manifiestos en huelgas, el contar con una de las ciudades más limpias de América Latina y el acatar las disposiciones gubernamentales como una responsabilidad ciudadana. Sin embargo, en lo laboral tan sólo en el año de 1996 se registraron 998 conflictos individuales de los cuales 150 corresponde a despidos injustificados (Hernández y Gutiérrez, 1999). En otras palabras, se toleran pequeños infiernillos privados que son más fáciles de controlar, no sólo en lo político, sino también en lo social.

Ya definimos a la empresa en su organización como normativa con tintes de racionalidad y emocionalidad (ver tipología), ahora pasemos a analizar sí la toma de decisiones responde a ésta denominación. En primera instancia analizaremos cómo se tomó la decisión de la Reestructuración Gerencial, que atañe exclusivamente al Director Ejecutivo, para posteriormente analizar las decisiones en las estrategias particulares que corresponden a las Direcciones, para terminar con el análisis de cómo se configura el cambio organizacional y de la gestión de la mano de obra.

### **C. La organización y el director ejecutivo ( su yo )**

El Director ejecutivo encontró una organización ya establecida, un entorno nuevo para él en lo cultural, político, social y laboral. Los retos a enfrentar se antojaban múltiples y diferentes. Primero tenía que lograr la aceptación por parte del personal directivo de la planta, el lugar que había dejado el anterior Director era difícil de llenar, aunque la mayoría lo definía como autoritario, se apreciaba el reconocimiento y respeto al trabajo realizado. Entonces también se enfrentaba en lo personal a superar la imagen de su antecesor en un estilo de trabajar y de mando.

Los argumentos dados por el Director para el cambio de staff se inscriben en el orden de lo subjetivo y a su vez en una nueva dimensión que hasta el momento no se había tocado, el poder. La retórica nos muestra la estrategia argumentativa a través de la cuál los sujetos gestionan sus intereses, categorizan y acreditan sus decisiones.

Para el Director, el punto más crítico para el éxito de una estrategia se encuentra en la organización misma. Afirmación basada en la propia experiencia que ha tenido, en todas

las plantas que ha fungido como Director ha realizado cambios Gerenciales, al respecto afirma:

(\*) Cuando un Director pone a una persona X en un puesto, los objetivos que el cumple son los dados por el Director, entonces es algo que el Director esta dando como reto, (entonces) toda la organización, toda estaría establecida, los objetivos que se habían dado para estas personas eran dados por otra persona, entonces esa personas trabajan bajo los objetivos que habían establecido para ellos otras personas ¿no?, entonces esto, la otra cosa es tener uno su organización, porque aveces la percepción que se tiene de un individuo en un puesto no es la misma percepción que tiene por ejemplo, otra persona (0,3) entonces, yo puedo pensar que el individuo va a estar muy bien en el área de Recursos Humanos, pero otro puede pensar que tiene calificaciones para estar en operaciones, entonces las expectativas que yo tengo, no es la que tenga otra persona, yo considero muy fundamental hacer esos cambios para que uno ponga a las personas correctas en los lugares correctos y de acuerdo a las expectativas de esta persona (26).

La actitud del Director viene a mostrarnos aspectos en controversia, Es así que las acciones realizadas vienen a indicarnos intentos de controlar lo que Potter y Edwards(1998) denominan *el dilema de la conveniencia*, que no es otra cosa que querer menoscabar la importancia de una acción basada en su propia conveniencia o en sus propios intereses.

Los juicios establecidos por el Director para la reestructuración Gerencial se basan en la propia conveniencia de lograr una organización que responda a su propia idiosincrasia, de lo que él considera fundamental para el desarrollo de una organización. Que no es otra cosa que el control de la organización a través de los otros sujetos (Directores). Para ello, los argumentos que utiliza pueden ser categorizados como acciones

---

\* Las convenciones utilizadas en las transcripciones fueron tomadas de Potter (1998).

- subrayar (\_\_\_\_) indica palabras o partes de palabras que son acentuadas por el hablante
- dos puntos(:) marcan la prolongación del sonido inmediatamente anterior, estos aumentan conforme se prolongue el sonido (AH:::)
- las flechas marcan la subida o bajada de entonación ( muy bien)
- un punto final marca una entonación completa (no necesariamente un punto gramatical)
- los números entre paréntesis reflejan la duración de las pausas en décimas de segundos
- las expresiones más fuertes y sonoras se escriben en mayúsculas
- la omisión de material de una cinta por razones de brevedad se indica encerrando tres puntos entre corchetes.

positivas y rutinarias. Positivas, porque sus prácticas le han demostrado que con los cambios Gerenciales logra el cumplimiento de sus objetivos, y en este punto esta claro que prevalece un interés personalizado. Rutinarias, en el sentido que en él forman parte de un estilo de dirigir que le da seguridad. La forma de disfrazar o socavar esta actitud es a través de resaltar las calificaciones de los Directores, pero de nuevo su argumentación la basa en el sentido subjetivo, donde su propia biografía de decisiones (acervo de experiencias) es la que le da significado y reconfigura a través de la memoria (decisiones pasadas) su proyecto de organización. Por otro lado, el ser Director de una planta altamente normada donde la identidad de los Directivos está en gran medida mediada por un comportamiento sujeto a la imagen de la corporación, resulta natural que el Director dentro de las posibilidades de sus propias acciones (elecciones) estén mediadas también por la necesidad de su propia individualidad, que en este caso se manifiestan en el establecer su propio Staff Directivo. La forma de operar para tal decisión es aplicable al proceso de elección por analogía. El Director asumió la situación de la misma manera que en circunstancias pasadas y aplicó la misma norma y juicios ya aceptados y probados por él, para decidir el cambio Gerencial. Es así que lo excepcional de una situación (decisión de un cambio Gerencial) puede ser trasladada a lo cotidiano (un estilo de decidir con base a precedentes)

Como primer acotamiento, podemos decir que el Director concentra una actitud individualista centralizada en su YO, y que representan sus propias metas y planes. Al menos en lo que se refiere a las decisiones que tienen que ver con el cambio organizacional. En este sentido las decisiones no solamente dependieron de querer lograr el éxito de la estrategia de la mejor manera, sino de lograrlo bajo la perspectiva del propio Director, lo cual viene a contradecir una de las premisas fundamentales de la toma de decisiones basada en la racionalidad, donde lo que debe de privar es el principio de costo-beneficio, y no debe de importar las aspiraciones o motivaciones individuales, sino el bien de la organización y aquí la racionalidad utilitaria debería ser la única razón válida para el cambio.

Lo que necesitaba el Director para la implementación de la estrategia era el consenso de los Directores y éste lo buscó pues, a través de la Reestructuración Gerencial.

#### **D. Reestructuración gerencial**

Como ya se había mencionado, la Estrategia principal trastocaba los aspectos financieros, organizacionales y los de la corporación, por lo que el compromiso implicaba no sólo a la cabeza del establecimiento, sino a todos los que de alguna manera participaran en las decisiones, es decir, a los Directores. Y en ese sentido pasemos a analizar los otros factores que entraron en juego en la decisión del cambio organizacional.

Si bien, es cierto que todos los Directores que componen el Staff Directivo tienen una trayectoria fecunda y ascendente (todos ellos han participado en anteriores reestructuraciones o iniciado proyectos importantes y de éxito que los ha llevado a escalar posiciones), también es cierto como ya se mencionó, que cada uno tiene sus propias motivaciones de por dónde debe de ir la empresa o cómo debe de implementarse la estrategia. Esto no puede ir separado o aislado de sus propias vivencias dentro de la empresa, es decir, su socialización con su entorno inmediato que es en primera instancia su (s) jefe(s) y pares, y estos pueden tener diferentes actitudes y estilos de mando (autoritario, por consenso, pasivo equilibrado, emocional, burocrático), o diferentes actitudes y estilos en decidir (proactivo, les gusta el cambio, el riesgo, innovar nuevas soluciones, pragmático, costo-beneficio, lo importante son los resultados, competitividad, entre otros aspectos). Y, por otro lado, la propia organización, es decir, la formalización, centralización, burocratización y las relaciones de poder todo ello inmerso en una filosofía y política de la corporación que también socializan y generan un tipo (s) de actitud (es) en los Directores. Este proceso de socialización es el que ordena en parte, de manera simbólica lo positivo o negativo, lo correcto, lo moral. De ahí que la pregunta sea ¿Cómo operan estas relaciones de interacción comunicativa en los procesos de significación con relación a la toma de decisiones del Director para la reestructuración Gerencial? y ¿Cómo se manifiesta esta socialización en los demás Directores?

Según el Director Ejecutivo es necesario conocer a las personas para hacer su propio juicio y decidir sobre los puestos correctos que deben de ocupar. Dice al respecto: “Aquí en Aguascalientes me tardé ocho meses en hacer cambios, cuando en Brasil los hice en tres meses. Allá conocía a la gente, aquí no” (27). Para él un factor fundamental a tomar en cuenta para decidir sobre quién ocupa un puesto es la confianza, de ahí su tardanza en decidir

los cambios. La táctica que utilizó para conocer a las personas fueron las juntas del Staff Directivo. Y comenta:

“[...]llegaron a ser cansadas para mí, pero fue la forma de llegar a conocer las características personales[...], la experiencia me demostró que tienes personas que son adaptables y personas que también pueden ser no adaptables, puedes tener personas que crean una cierta resistencia , y la resistencia puede ser por varios motivos, políticos, o de ambición, intereses etc ” (28).

En este fragmento el Director muestra un posicionamiento, ”fotting” (Goffman,1987) de confesión de conveniencia y lo argumenta en el sentido de pérdida o ganancia en relación a un interés que lo lleva al curso de su acción. Gana o pierde en proyectos, en poder, en lealtad. La acreditación que hace de su afirmación la basa en su experiencia, aspecto que justifica y explica por sí mismo su conocimiento sobre la forma cómo debe de operar una organización.

Pero además, el sujeto también se resiste o minimiza sus acciones al tratar de justificarlas con base a las actitudes que están presentes en los demás Directores, y que como consecuencia lo llevan a realizar los cambios. Es decir, trata de socavar un interés y conveniencia donde entran en competencia proyectos, lealtades, valores, motivos y poder.

Al respecto también es muy claro cuando comenta:

“Tu debes crear tu propia organización, para que te de fuerza política, que te de fuerza de hacer los cambios[...]claro que este cambio organizacional te va permitir eliminar las resistencias que encuentras en la organización, a tus ideas, a tus objetivos, a tus propósitos.” “[...] entonces hubo otro problema, hubo una cuestión de poder, la organización que ya estaba establecida tenía una habilidad de poder diferente a la habilidad de poder que yo quería o necesitaba” (29).

Este fragmento de la conversación resulta interesante por la descripción que hace el propio Director y que puede ser considerada como emotiva o motivada por el sentimiento negativo de desconfianza, celos o envidia ante quién o quienes detentaban en ese momento el poder en la organización. Pero también resulta interesante ver cómo define al poder como una habilidad que se manifiesta en lucha o negociación en la organización, pero donde lo fundamental del poder es lograr la subordinación de los demás sujetos a los

intereses y conveniencias del Director, que no van en contra de la empresa, pero si adquieren su propio significado en la mentalidad del Director. Aquí la habilidad del poder aparece como una característica de las relaciones que se conforman en la propia cotidianeidad, de determinados posicionamientos donde la costumbre se apodera de una forma de ejercer el poder. Para el nuevo Director es indispensable romper con esos cotos de poder ya establecidos y formar el suyo propio. De ahí que la composición de la organización debe de darle la fuerza política, esto significa, que deben estar las personas correctas, en los lugares correctos; entonces el significado real de esta afirmación es que los Directores que conformen la nueva organización deben de estar de acuerdo y sin resistencias con las ideas del Director. Actitud que el Director presenta como normal, manipulando su jerarquía y una cultura corporativa que marca un comportamiento dócil y de respeto hacia las autoridades, ámbito ventajoso para su acción.

A pregunta expresa de cuál había sido el aspecto que más tomó en cuenta para los cambios Gerenciales dice:

YO considero dos cosas, primero la capacidad de la persona, pero antes que esto YO considero la LEALTAD, la lealtad porque en las empresas, como en el gobierno, como en cualquier lugar del mundo, tienen variables políticas muy importantes ¿no? y a veces uno no puede confiar en una persona porque (Ah:::), (en:tonces) la confianza, la lealtad yo pienso que es muy importante” (30).

Aquí el sujeto apela a una evaluación positiva de las características que deben de tener sus Directores, que son la lealtad y las capacidades, cualidades que de por sí son incuestionables para él. De esta manera las decisiones tomadas no pueden ser vistas como resultado de una conveniencia personal. Por otro lado, hace una similitud, dandoles significado e interpretándolos en el marco de otros sucesos {entre la empresa como en el gobierno, como en cualquier parte del mundo}. Es decir, no es algo privativo de la empresa, ni de él. En este punto su posicionamiento toma neutralidad alejándose de una responsabilidad que implica la desconfianza hacia los demás sujetos.

Él mismo se pregunta acerca de como evaluar la lealtad:

[...], ahora si tu me preguntas ¿Cómo saber si la persona es leal o,(0,3) no? Esto (Ah:::) ((es muy difícil)), yo la verdad YO confío en las personas hasta que me prueben lo contrario, en:tonces si alguien le dice a uno no confies en esta persona, YO voy a confiar, ahora si la persona me prueba lo contrario, a↑hí ya no confío, es una cosa muy subjetiva ¿no? (31).

En este fragmento como diría Potter, la vacuna es más compleja, e implica varios aspectos. Primero hace alusión al escepticismo de cómo saber que la persona va a ser leal, después apela al sentimiento positivo de la confianza {yo confío en las personas hasta que me demuestren lo contrario} para luego finalizar con sentimientos negativos de engaño, frustración y desconfianza. En otras palabras, sólo se puede confiar en uno mismo.

Hasta el momento podemos decir que los argumentos del Director se basan en una idiosincrasia de lo que él considera positivo, basado en su propia experiencia y una percepción de desconfianza ante lo que representaban las relaciones de poder en la organización antes de los cambios que él realizó. Es decir, él siente una debilidad de su autoridad y un cuestionamiento de su legitimidad como Director.

Y en este punto entramos a las relaciones de poder y su manifestaciones dentro de la organización y en específico con el líder.

Para el Director los cambios realizados también tienen que ver con las actitudes que se muestran en los diferentes estilos de liderazgo y en los estilos de los “subordinados”:

[...] puedes tener un jefe autoritario, un jefe negociador y uno participativo, y aquí tienen su área de oportunidad, tienen lo que es un subordinado pasivo y uno actuante[...] el negociador y el participativo van a trabajar más que con una persona que cuestione ¿ no?, entonces el estilo es una variable importante, yo soy participativo en unos momentos y autoritario en otros, no siempre, pero a veces así hay que ser, dependiendo del nivel de resistencia que tu encuentres tienes que ser autoritario, yo siempre empiezo participando, luego negocio y termino autoritario, si no logro lo que quiero, pero en esos momentos es muy importante escuchar, es muy importante a la hora de hacer cambios en la organización los estilos de liderazgo y los

estilos de subordinado (32).

Esta descripción se presenta delicada pues el sujeto califica las relaciones de él con los *demás* Directores como *subordinadas*, lo que nos indica un tipo de relación de poder formal basada en la racionalidad de poder dictar reglas. Por otro lado, minimiza este aspecto con la sutileza de la participación y de la capacidad de trabajo con personas participativas y sumisas, en cambio no se puede trabajar eficientemente con alguien que cuestione las decisiones; de ahí que su declaración de *conveniencia* sea fundamental, pues permite comprender la importancia que tiene para él el buen desarrollo de la estrategia y el que los Directores de su Staff sean afines a su concepción de como deben de tomarse las decisiones en la dirección. Esta *conveniencia* y *sutileza* se manifiestan también en la forma en que combina el autoritarismo con la importancia de escuchar a la gente, es decir, “soy autoritario pero te escucho”.

Tratando de hacer una reflexión de lo aquí expuesto podemos decir que las relaciones de poder se dan de manera jerárquica, autoritaria, además personalizada. El momento de decisión (del cambio organizacional) se define en términos del Líder. Este se define por él mismo como el poder de la decisión, {“es lo que me motiva más a hacer esto, a tener decisiones, a trabajar con decisiones, es que la visión debe ser siempre algo que es un sueño [...] un líder es el que nos debe de llevar a un lugar que no podemos ir por nuestra cuenta”}.

En otras palabras, las decisiones del Director tienen que ver con un sueño y aspiraciones personales, lo que no quiere decir en contra y por encima de la empresa. La acreditación de sus decisiones tiene que ver con la propia información que él genera y evalúa de acuerdo con su propia idiosincrasia. Quienes participan en las decisiones sólo adquieren importancia si presentan resistencia alguna. Su participación solo ofrece puntos de vista sobre probables problemas o formas de resolverlos, pero las decisiones fundamentales dependen del líder. Los demás sólo cumplen el papel de legitimar una idea superior. En este sentido podemos decir que la personalidad del Director así como sus actitudes son autocráticas.

El anterior líder, es definido por los Directores como autoritario pero su personalidad lo autorizaba, el actual líder no representa una fuerza de autoridad, sino

autoritaria, los Directores no creen en él, solo obedecen como parte de una cultura impregnada por la formalidad y las jerarquías.

Así tenemos que la lucha por el liderazgo se da con base en relaciones de poder que pasan por encima del conocimiento, así se rompe con el esquema del actor racional. Sin embargo, esto no quiere decir que no exista negociación alguna con los demás Directores, esta se da desde el momento que les confiere a algunos ese poder y a otros no. En ese sentido el límite de la autoridad se ve mediado por las negociaciones que realice con los aliados y estos a su vez con la resistencia.

Ahora estamos en posibilidad de poder reconstruir los campos subjetivos y estructurales que intervinieron en dos momentos de toma de decisiones importantes. La decisión de convertir la empresa en Planta de Servicio Completo, y la Reestructuración Gerencial. La reconstrucción tendrá como eje el Director Ejecutivo de la empresa por ser de esta figura de quién dependen básicamente estas decisiones.

El Director Ejecutivo se ve presionado por una serie de factores estructurales propios de la empresa para emprender la estrategia. A su vez se ve presionado por políticas corporativas que lo obligan en cierta manera a avanzar en el crecimiento de la empresa si no quiere que la planta se paralice, y sólo sea vista por la compañía como una empresa para Maquila. Esto quiere decir, sin capacidad por parte de sus dirigentes y trabajadores de proponer, innovar, diseñar y comercializar.

Concretamente los factores estructurales que presionaron fueron: Tecnología limitada, mano de obra no capacitada para la actual estrategia, falta de proveedores de servicio completo que sean competitivos en diseño y costos.

La solución que estableció la Gerencia para dar salida a estas limitaciones, fue elaborar una serie de estrategias generadas en conjunción entre la Dirección Ejecutiva y las demás Direcciones. Cada una de las instancias presentó sus propuestas, objetivos y metas. Así por ejemplo, la Dirección de Recursos Humanos junto con su Staff y el departamento de Capacitación hicieron un plan de capacitación para trabajadores de mandos medios y operarios. El objetivo era mejorar el perfil de la mano de obra, este debería de pasar en un tiempo determinado a dominar la Tecnología Digital, para ello los ingenieros industriales se capacitaron en electrónica, se contrató mas personal con las características requeridas. La Dirección de Integrales se dió a la tarea de crear las posibilidades de generar en

Aguascalientes y/o en otras partes de la República proveedores dando capacitación en Diseño. La Dirección de Operaciones revisó el proceso de trabajo buscando adecuarlo a los nuevos requerimientos de la producción. La Dirección de Proyectos Especiales desarrolló la estrategia Virtuorden (ésta se analizara en otro momento).

Sin embargo, la Decisión fuerte de la empresa de convertirse en Planta de Servicio Completo tuvo que ver con la Dirección Ejecutiva, finalmente de esta dependió el que se llevara a cabo o no una nueva estrategia. Y en este sentido entra directamente la evaluación subjetiva. Los campos subjetivos que configuraron la decisión son:

**Cognitivo:** El sujeto principal sustentó en gran parte de su decisión en la experiencia (autobiografía de decisiones) vinculándola con sus propias metas y planes. Para él, lo más importante es la experiencia, el conocimiento formal sólo cumple con la función de actualizar pero no enseña como dirigir una empresa. Por lo tanto, la experiencia es fundamental para la toma de decisiones. La información opera como un elemento para conocer el estado de la situación, pero por si sola no es suficiente. Es analizada por el hombre y sujeta, por tanto, a diferentes evaluaciones, para así poder ponderar la decisión final. La información adquiere valor e importancia dependiendo de quién la generó y con qué intenciones, de este modo la información obtenida de opiniones de otros sujetos tiene también importancia.

**Valorativo:** El sujeto constantemente hace valoraciones sobre la situación y los sujetos. Para él, el innovar y el gusto por el riesgo son atributos que deben de tener los Directores para poder desarrollar a la empresa con éxito. De ahí parte de su interés por la implementación constante de nuevas estrategias. Con relación al conjunto de reglas, las cuales tienen que ver con la disciplina, vista esta como obediencia en el trabajo, es otro de los aspectos que entran dentro de los códigos valorados positivamente por el Director. Así, la conducta de los Directivos es positiva cuando sus comportamientos no difieren o muestran resistencias a sus propuestas. Otro valor importante para él es el ser Latinoamericano. Le interesa demostrar a la corporación la capacidad creativa e innovadora de los Directores y trabajadores Latinos .

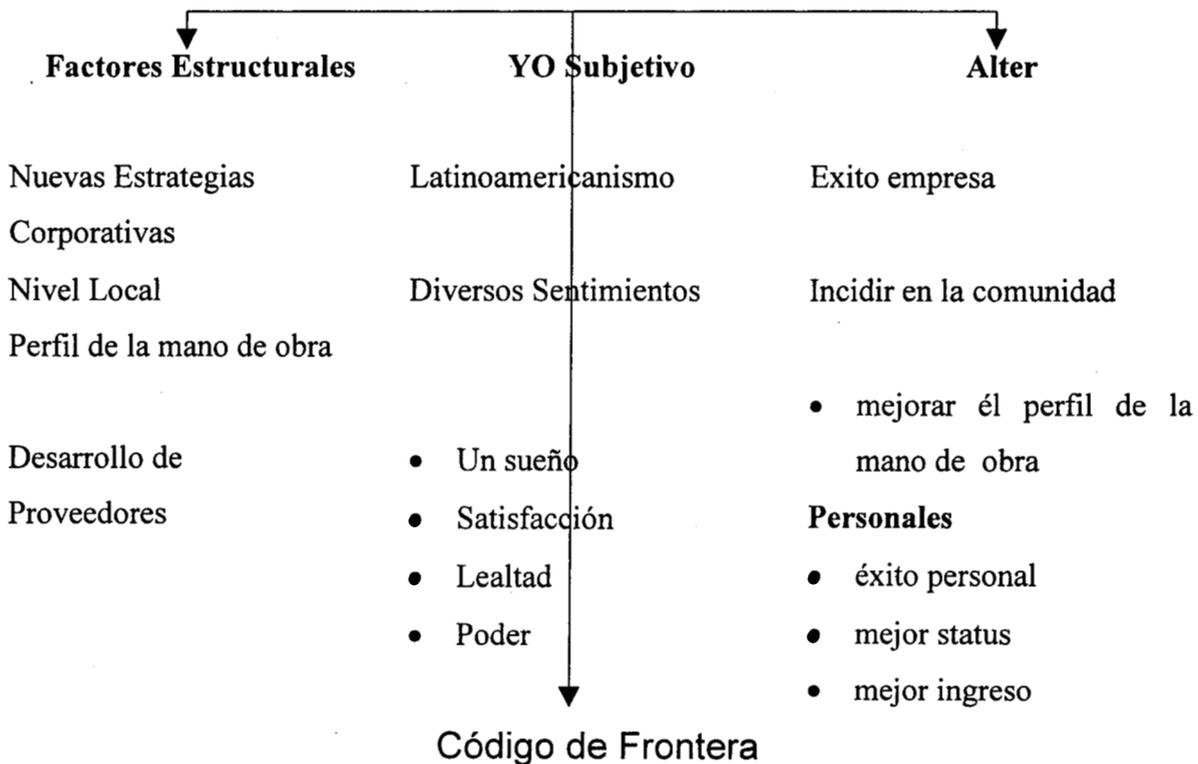
La capacidad y la lealtad son otros los códigos valorados positivamente por el sujeto principal. Estos aspectos se convierten en cualidades que deben de poseer las personas que conforman su equipo de trabajo. En este sentido el status socioeconómico,

edad o sexo no son requisitos importantes a tomar en cuenta para formar parte de su staff Directivo.

Razonamiento Cotidiano: En este punto queda claro que muchas de las decisiones son tomadas por analogía. El sujeto siempre establece un juicio con base a situaciones pasadas. Aún cuando cada situación sea diferente y el resultado sea diferente, la analogía cumple un papel fundamental en las decisiones finales.

Sentimientos: el campo afectivo permea el ámbito de las decisiones “ del actor racional”, los celos, la envidia la competencia, los intereses personales (distinciones, reconocimientos, crecimiento personal, status) están presentes y forman parte importante para la percepción de qué, y en favor de quién decidir. En este código los planes y metas cobran forma a través de los sentimientos de orgullo, de ser Latino y pertenecer a Xerox, en los celos y envidia por no participar o formar parte en equis proyecto, de optimismo por ser parte del proyecto.

**Esquema de un momento de decisión**



En este esquema de un momento de decisión, podemos observar cómo la decisión viene a ser la configuración de los campos subjetivos conformados por el YO (individuo, metas planes, objetivos) y su contrapartida que es el Alter (Yo deseo activo) y las limitaciones estructurales. Así, por ejemplo, el Director ejecutivo al *Decidir* convertir la empresa en Planta de Servicio Completo, entró en juego una meta personal (como líder lograr llevar a la planta a donde la empresa no puede ir sin un guía, un sueño con el poder de decidir), un Latinoamericanismo llevado al ideal de reconocimiento de las capacidades creadoras e innovadoras de los mexicanos (en este caso, no olvidemos que él es Brasileño), además de querer el éxito para la empresa (el forma parte de la corporación y ser Director ejecutivo lo convierte en accionista) que le devendrá también en un éxito personal y de reconocimiento.

En este punto, las decisiones no fueron tomadas solamente con base al campo de posibilidades objetivas (superar las presiones estructurales) sino al significado subjetivo que tiene para el Director la decisión de implementar una nueva estrategia. Pero además, el detentar el poder le permite establecer con los demás sujetos relaciones de poder autoritarias. Él posee el poder de decisión, y por lo tanto, finalmente él decide.

Al momento decisivo de la elección se le puede llamar *código de frontera*, que viene a ser el momento en que se configuran y reconfiguran todos los elementos (subjetivos y objetivos) y se establece la valorización subjetiva (positiva o negativa de cada elemento que interviene) y se llega a la decisión. Esto no quiere decir que no exista la incertidumbre sobre la decisión, pero esta finalmente es asumida con el riesgo y la seguridad que les da su experiencia o bien su deseo de lograr algo.

El momento de decisión de las estrategias (convertir a la planta en servicio completo y reestructurar el staff Directivo) consistió entre otras cosas, en el arreglo de cómo se fueron configurando los objetivos de la empresa y los campos subjetivos del Director Ejecutivo, y que lo llevó a realizar una acción que viene a ser la *objetivación de su identidad*. la pregunta siguiente es ¿Cómo se manifiestan o responden (subjetivamente) los demás Directores ante sus propias estrategias? ¿Cómo se empatan los intereses de la empresa, del Director Ejecutivo, y los propios intereses de los demás Directores?

Ya se había mencionado que los Directores adquieren, por una parte, una socialización en la empresa con relación: a sus jefes, a sus pares, a la ideología de la

corporación, a sus motivaciones individuales, etc.; y, por otra, la socialización de su propia historia de vida, y que ésta se manifiesta en la forma de actuar del Director ante una situación concreta. Es precisamente en la decisión de cuál y cómo implementar una estrategia, que entran los elementos subjetivos y objetivos. Este es el momento que pasaremos a analizar. El objetivo es establecer el significado de esa toma de decisión en los Directores en el contexto de la empresa donde las decisiones supuestamente deberían de responder a una elección racional, a la probabilidad y certeza de obtener la máxima ganancia.

## **6. Estrategia de manufactura flexible o virtuorden**

La estrategia denominada *virtuorden* es el resultado de una planeación de largo alcance, que permite ver hacia dónde va la empresa y en particular cómo apoyaron las Direcciones a la gran estrategia de convertirse en planta de servicio completo.

Los objetivos de nuevo se empatan con los de la Dirección Ejecutiva y de la planta en su conjunto, que es el desarrollar ventajas estratégicas para la planta Aguascalientes y como consecuencia bajar costos a la corporación, al disminuir los inventarios a nivel mundial.

Para el Director del área de Proyectos ésta estrategia significaba aprovechar la capacidad que tenía la planta en cuanto a hacer manufactura flexible y realizar la producción contra ordenes. Esta nueva forma de operar en producción consistió en recibir los pedidos de producción vía virtual. La orden de producción se hacía directamente a la planta, se producía sobre estos pedidos, lo que significaba que el cliente en cuarenta y ocho horas después de haber solicitado su producto, tendría en sus manos una maquina preconfigurada. Contrario a una forma tradicional de operar en las plantas que implicaba producir, mandar a almacén, luego enviar la mercancía a los centros comercializadores y estos a su vez a las tiendas y esperar a que se vendieran. Esta forma de trabajar tenía como desventaja principal la fuerte carga de inventarios.

La forma de operar de esta estrategia implicó varios pasos, tanto en el orden de creación como de implementación. El primer momento consistió en darle forma a la idea de la estrategia. Lo fundamental para el Director era estar seguro de que se estaba haciendo lo correcto y ésta seguridad se la daban tres aspectos principalmente: "a) todo el mundo quiere

bueno, bonito y barato y, si el producto cumple estos principios a todo mundo le va a gustar, b) su propia experiencia y, c) la búsqueda de información, documentarse en revistas, libros y otras empresas que hubieran pasado por este proceso”. Para ello utilizaron la técnica “Bench Mark” que consistió en intercambiar información importante sobre algunos aspectos sobre los cuales otras empresas tuvieran mayor experiencia y conocimiento que la de ellos. La planta Xerox ofreció dar a conocer su Sistema de Calidad a cambio de que la planta IBM y la planta de Luz en Tecnología (ambas establecidas en Guadalajara) les permitieran conocer su sistema de Distribución. De esta manera la planta conoció los contratiempos, problemas a los que se podía enfrentar, brindando estas empresas conocimiento y experiencia de situaciones desconocida para ellos.

La forma de concretizar estos elementos (información, experiencia etc.) fue crear un modelo (proceso) teórico (hipotético) de cómo deberían de funcionar los procesos administrativos y productivos bajo este nuevo programa.

El resultado de este proceso les permitió establecer modificaciones y/o mejoras a los proceso ya mencionados. En este momento intervinieron las demás Direcciones junto con los mandos medios, era el momento de poner en marcha la estrategia. Primero se estableció en México, ahora se distribuye directamente desde Aguascalientes sin interfases al resto de la República, posteriormente con la Organización en América Latina y Estados Unidos. Y actualmente esta por implementarse al resto de las plantas de la corporación en todo el mundo.

Como apoyó a está estrategia y a la general (proveedor de servicio completo) las Direcciones de Recursos Humanos y Medio Volumen apoyaron con estrategias complementarias. Así, un nuevo sistema de capacitación se implementó en la planta, como lo dice el propio Director de Recursos Humanos: “Estas estrategias nos implicó preparar a la gente para algo diferente de lo que venían haciendo, entonces en ese momento fue muy importante la capacitación”.

Para el Director de la Unidad de Negocios de medio volumen la estrategia de su Dirección consistió en reestructurar la Organización del Trabajo. Esto es consecuencia de ciertas discordancias con los puestos que fueron definidos antes de la nueva estrategia, y que con los cambios se transformaron al implementar nuevas tecnologías. Pero además, con la entrada de nuevo personal era necesario para el Director retomar la formación e igualarla

en capacitación, en habilidades, y en el conocimiento de su propio puesto.

De nuevo la pregunta que se antoja hacer es ¿Cuáles son los elementos que hacen posible el éxito de la empresa a través de estrategias? Se podría pensar que las decisiones que se toman son las acertadas para lograr que la planta Aguascalientes manufactura crezca aun cuando la corporación en general se encuentra inmersa en una de las peores crisis. Sin embargo, será negar que otras plantas puedan tener decisiones asertivas o estrategias competitivas exitosas. Quizás de nuevo habría que indagar sobre las cuestiones culturales, subjetivas y de poder que envuelven a las estrategias y las hacen posible, es decir, sobre el elemento humano social.

Para lograr el éxito de las estrategias se necesitó contar con un equipo de trabajo que tuviera conocimientos tanto teóricos como prácticos, un líder que guiara (visión) y decidiera, información expedita documental, y la que brindaba la experiencia. Además, se necesitaba de un contexto cultural y laboral propicio que favoreciera las constantes iniciativas de cambio de la Dirección. En otras palabras, lo que ya llamamos disponibilidad o adaptabilidad a la cultura del trabajo Xerox.

Las características generales de los Directores (líderes de las estrategias) nos indican sujetos con personalidades y desarrollos diferentes al interno de la planta, aunque con una presencia de muchos años en la empresa.

El Director del área de Programas y Estrategias, tiene una experiencia de diez y siete años en la empresa, con un conocimiento de por lo menos quince áreas diferentes (contabilidad, almacén, costos, planeación, finanzas, evaluación de proyectos, Director de programas y de Operaciones y manufactura, etc.). Sus estudios formales los hizo en Ingeniería Química y cuenta con una certificación en CPI (control de producción de inventarios), aparte de una estancia de un año en Estados Unidos como residente en el área de Programas

La trayectoria personal de trabajo como se puede apreciar la ha desarrollado básicamente en la empresa Xerox, lo que nos muestra de por sí una socialización fuerte con la forma de operar (ideológicamente) de la empresa. Sin embargo, esto no implica una paralización de la creatividad impulsada por la costumbre, sino por el contrario un deseo constante desarrollo personal y de búsqueda de nuevas formas de progreso para la empresa.

El Director de la Unidad de negocios de bajo volumen tiene una trayectoria en la empresa de veintiséis años, dentro de los cuales ha ocupado puestos como ingeniero de Control de Calidad, diferentes Gerencias y Direcciones. Su formación responde a la Ingeniería Mecánica, sin embargo, su capacitación dentro de la empresa es múltiple y diversa. Así por ejemplo ha tomado diplomados en la Universidad de Massachuset sobre economía mundial y en el IPADE de México sobre alta Gerencia.

El Director de Recursos Humanos tiene una antigüedad en la empresa de diez y seis años y también ha tenido una extensa variedad de puestos (finanzas, operaciones, control de operaciones, Gerente de Integración Nacional). Su Licenciatura es en Ingeniería Mecánica Electricista, y la Maestría en Ingeniería Industrial en el Tecnológico de Monterrey.

Todos ellos tiene una larga vida en la empresa, haciendo un promedio de edad, su vida laboral en Xerox comenzó entre los veinte y veinticuatro años, lo que nos indica una socialización laboral básicamente en esta empresa. Pero también, con vidas personales diferentes y experiencias propias que moldean una forma de ser particular. Pasemos a analizar como se realizan las prácticas Gerenciales de acuerdo con sus líderes.

## **7. (Des) equilibrio en la organización. Lo cultural y lo subjetivo**

Para Simón (1950) las decisiones (satisfactorias) son vistas como redes decisorias sustentadas en especialistas, donde las decisiones finales están tomadas en el nivel más alto de la jerarquía de la estructura organizativa.

Para este autor el equilibrio en la organización se logra a través de los alicientes e incentivos, los primeros hacen alusión a la adaptación y conservación de los objetivos de la organización y los segundos a los salarios, participación y posesión. De esta manera los intereses personales y los de la organización entrarían en una negociación constante con el grupo de control, dependiendo el equilibrio organizacional de los incentivos (Simón, 1950). En el siguiente análisis se tratara de establecer que ésta relación entre intereses personales y organizacionales es mucho más compleja y no siempre responde para su éxito del equilibrio organizacional, sino de las relaciones que se configuran en los diferentes momentos de decisión y donde entran en juego los campos del conocimiento, lo sentimental, el razonamiento cotidiano, la estética y la evaluación positiva o negativa que hace el individuo sobre la asignación de recursos para las soluciones de problemas, así como la cultura y el

poder. En otras palabras, el (des)equilibrio de una organización y las decisiones que se tomen en ella tienen que ver además de los incentivos (que en esta empresa resultan ser más una consecuencia de las decisiones acertadas que una motivación para realizar bien el trabajo) con el proceso social y de culturización que hayan experimentado los Directores. El Director encargado de la estrategia deberá de asignar recursos para la solución de problemas y estos tienen que ver con la forma cómo el Director identifique su tarea de vida, (cómo solucionar problemas, qué significa ser buen Director) además entran en juego los planes de los individuos, los cuales contienen una fuerte carga emocional del logro del YO. Es decir, de la manera en que se arreglen las discrepancias del YO actual y YO deseo (visualización del campo de los posibles, recursos, metas, planes personales y de la organización) dentro de un campo de límites que le marcan la propia constitución de la elección (los límites como ya se había mencionado pueden ser subjetivos u objetivos). Entonces podemos decir que de la forma en que el Director interioriza las prácticas (planes frustrados o exitosos, experiencias positivas o negativas dentro o fuera de la empresa, pesimismo u optimismo sobre una situación concreta, las relaciones de poder, las políticas de la empresa) será el arreglo que configure su toma de decisiones. Es así, que las tareas de vida reflejan la indiosincracia y los proyectos personales de los Directores. Pero además, los aspectos culturales manifiestan significados, actitudes y valores que al ser inducidos por las Gerencias condicionan un tipo de cultura en lo organizacional (formalización, centralización, burocracia, individualista o colectiva) y en lo corporativo (competitividad, responsabilidad, consenso, control, burocracia, jerarquías, riesgo), por lo que la cultura también permea la decisión y la forma de operar de una estrategia.

En la empresa Xerox estos campos adquieren peculiaridades muy precisas, pasemos a analizar su conformación.

Cuando una Dirección emprende una estrategia a su cargo, su misión es hacer de ésta un éxito. Para ello, tiene “libertad” de elegir su equipo de trabajo, además de contar con la seguridad que las decisiones que se tomen sean en bien de la estrategia, siempre y cuando así sea percibido por el staff Directivo serán respetadas y apoyadas. Esto quiere decir, que las estrategias que enfrentan las direcciones ya llevan un camino recorrido y ganado, es decir, no se enfrentan a los fantasmas de convencer a la corporación (esta ya fue aprobada) y luchar con factores estructurales (estos ya fueron soportados por la Dirección),

su misión es implementarla con eficiencia. De ahí que en un primer momento los factores con que se enfrenta el Director tengan que ver con un conocimiento científico y técnico de como operar un nuevo proceso, información especializada, experiencia acumulada, de como echar a andar nuevos proyectos, de capacidad de mando para lograr el equilibrio entre todas las divisiones o direcciones que intervienen y conformar un equipo de trabajo.

¿Pero cómo opera la “racionalidad” de los Directores ante la incertidumbre de un decisión que debería de implicar certeza? ¿Cómo se logra hacer converger una forma de ser con los objetivos de la Organización?

### **La cultura y su influencia en las decisiones**

Las políticas que establece la corporación no sólo tienen el sentido de que se cumplan como parte de un plan estratégico, sino que se incorporen como un elemento que rija la vida de los individuos, en otras palabras, generar un tipo de cultura acorde con los postulados de la compañía. De ahí que el acontecer del trabajo diario de la empresa sea una constante generación de significados y sentidos que buscan legitimar los valores colectivos de la empresa. Estos valores colectivos oficiales los podemos sintetizar a riesgo de simplificarlos en: sentido de pertenencia a la empresa, orden y disciplina, competitividad, responsabilidad, respeto a las jerarquías, innovación, riesgo y el trabajo en equipo y de aportación a la comunidad.

De esta manera los patrones de conducta de los Directores y trabajadores encuentran su hilo conductor para su comportamiento y decisiones a través de ciertos ritos y mitos que mantienen en equilibrio la organización laboral ahí preestablecida.

Así, las descripciones de los Directores acerca de su permanencia en Xerox hacen alusión a valores compartidos vividos históricamente y que son perpetuados y rescatados por ellos mismos. En los siguientes fragmentos se puede apreciar lo aquí expresado:

[...] “estoy satisfecho con mi trabajo, me gusta lo que hago, siempre he tenido un proyecto de carrera personal y este se ha acomodado siempre a mi carrera de trabajo en Xerox, mi relación con la empresa ha sido y la considero justa y equitativa [...] tiene sus cosas malas y sus cosas buenas pero siendo objetivos y críticos también, me gusta y, si yo, la comparo con otras empresas el balance es positivo, la empresa tiene una política de

puertas abiertas, fomenta las relaciones existenciales, no quiere decir que no tengamos problemas” (33).

Este fragmento concentra frases que consideramos importantes y que *maximizan* una relación positiva con relación al trabajo mismo y a la vida personal < estoy satisfecho con mi trabajo> <mi relación con la empresa ha sido y la considero justa y equitativa>, por el contrario la descripción también suaviza y *minimiza* cualquier tipo de problema quedando en un nivel de abstracción cuáles serían las acciones malas o problemáticas que suceden en la empresa, así como las consecuencias de su realización. El sujeto aquí subordina cualquier hecho “malo” al gusto por trabajar en Xerox, lo que nos indica un sentido de pertenencia a la empresa embebido culturalmente a través del *Mito*. Mito que está preestablecido como parte de la ideología que la compañía propaga, como parte de su cultura, y esto queda mostrado en la correlación que establecen los sujetos entre vida personal y vida de trabajo, en la idea de empresa “ideal,” cualquier problema es mínimo junto a los beneficios que puede ofrecer la empresa en lo personal, profesional y comunitario. Ideológicamente y culturalmente es fomentado y rescatado por las propias Gerencias a través de *funciones simbólicas* y actividades diarias que dan sentido generando una historia compartida y significativa para todos. En este punto la pregunta sería ¿Qué tanto es inculcada y que tanto el sentido personal se ha perdido y/o embebido con el de la propia empresa convirtiéndose en un mito establecido cultural e ideológicamente por la compañía?. Esto puede quedar un poco más claro con las siguientes descripciones de los Directores de Proyectos y Estrategias <1 >, Recursos Humanos <2 > y Medio Volumen<3>

:

1→[...] para mí es importante que mi trabajo me guste, que sienta que es retador, pero sí que aporte algo para la comunidad donde yo estoy, entonces Xerox es una empresa que aporta a la comunidad, hay oportunidad de desarrollo para las gentes que trabajan en la empresa, yo he tenido esas oportunidades de desarrollarme, contagia buenas prácticas, prácticas de calidad, de disciplina.

2→[...] nuestro trabajo y las decisiones forman parte de nuestro proceso de trabajo, consciente e inconscientemente lo hacemos a través de nuestra herramienta de calidad, yo reo que desde el obrero hasta el Director General

[...] yo creo que es mi responsabilidad compaginar mis objetivos personales con los de la empresa, sino logro compaginarlos yo, no voy a tener una vida balanceada y en un corto o mediano plazo me voy a convertir en una persona frustrada e ineficiente [...] la empresa tiene la obligación para darme lo mínimo de capacitación, también es mi responsabilidad seguir capacitándome, y eso creo que todos lo entendemos en esta compañía, el desarrollo es lo más importante y esto se nos da, como en mi caso.

3→ [...] yo podía decir que Xerox ha pagado una factura muy alta conmigo, mire yo siempre he tenido formación en Xerox, nunca he dejado de estar tomando un curso, nunca mis jefes o la empresa me han coartado una inquietud de quererme formar, prueba de ello tuve la oportunidad de tomar un programa que se llamo Creando Manufactura de Clase Mundial [...] bueno de lo que más yo aprendí fue entender los conceptos de calidad total.

En estos párrafos encontramos elementos en que los Directores hablan desde una perspectiva genérica y representativa, pero no logran socavar la cultura corporativa asimilada por los sujetos. Así, por ejemplo, los sujetos asumen como propia la ideología de la empresa de apoyo a la comunidad, *Normalizan* una acción < hay oportunidades de desarrollo para los que trabajan en Xerox, yo he tenido esas oportunidades de desarrollo> <nunca han coartado una inquietud de quererme formar> < también es mi responsabilidad seguir capacitándome y eso creó que todos lo entendemos en esta compañía>, en este sentido lo *Anormal* o extraño sería que no se diera, y en ese caso no dependería de la empresa, sino del propio trabajador que no se ajusta a las oportunidades que da la compañía. Por otro lado, la interiorización de los valores de la cultura del trabajo Xerox están presentes en las cuatro frases siguientes:

1→ [ el trabajo] que sienta que es retador

1→ contagia buenas prácticas, prácticas de calidad, de disciplina

2→ hay oportunidad de desarrollo para las gentes que trabajan en la empresa

3→ yo lo que más aprendí fue entender los conceptos de calidad total

Así, la cultura corporativa genera su propio discurso que intenta socavar su interés

por extraer las potencialidades de los Directivos en cuanto innovación, creatividad, y experiencia. Socavan sus intereses y conveniencias al introyectar a través de la cultura corporativa que la empresa siempre reconoce el esfuerzo y superación continua y por lo tanto el “*Mito*” de la correlación positiva entre vida personal y vida de trabajo. Pero, además, el uso simbólico de códigos por parte del discurso de la compañía es claro, al relacionar las prácticas de calidad como estandarte de lo que debe ser el actuar de los individuos en su vida diaria convirtiéndose así en otro *Mito*, y por lo tanto, en un valor positivo culturalmente aceptado y “asimilado” por los sujetos al menos en el discurso. Es así que el *fotting* de la corporación asume una posición de neutralidad y la responsabilidad es trasladada a los propios sujetos, todo depende del desempeño de los Directores, de su entrega a la empresa, las condiciones están dadas.

Sin embargo, no toda acción es el resultado de la interiorización de la cultura corporativa, también está presente la visión del mundo de los actores que pelean su propio espacio de participación y que puede empatar o no con la filosofía de la empresa, o modificar una forma de ver y hacer la vida en el trabajo. Y en este sentido convertirse ellos mismos en generadores de una “*Cultura Propia*”, con sus propios códigos, valores y luchas. Esto se ve en la idea de un *Nacionalismo* y en una forma de vivir el trabajo.

Los Directores tienen algo en común, el haber iniciado la planta manufactura Aguascalientes, todos ellos no tenían puestos importantes y fueron ascendiendo conforme iba creciendo la empresa. Todos formaron parte de la generación de un estilo y forma de trabajar en la planta, es decir de la cultura del trabajo Xerox Aguascalientes. En otras palabras, existe una cultura que trata de imprimir la corporación y una generada localmente al interno de la empresa que los identifica y unifica.

Analicemos el Nacionalismo que está presente en todos los Directores entrevistados. Al preguntarles directamente que los motivaba a lanzarse a la estrategia servicio completo respondieron lo siguiente:

1→ [...] “lo principal era demostrar al exterior la capacidad que tiene la planta, era nuestro primer proyecto como Proveedores de Servicio Completo, entonces yo creo que lo primero fue demostrar que la planta era capaz, y también implica obviamente el reto, yo creo que para todos implicó un reto tremendo, yo creo que a todos nos gustan los retos, no solo tenerlos, sino sacarlos adelante” (34).

2→[...] “Los objetivos que nosotros estamos siguiendo hablando de Xerox Aguascalientes, es consolidarnos primordialmente dentro de la corporación ser la empresa preferida la N° 1 y que la planta se vuelva estratégica para la corporación, es decir, en cierto punto hacer a la corporación dependiente de la Planta Aguascalientes, y la verdad que tenemos la capacidad para hacerlo” (35).

3→[...] “la planta en 100% es parte de la corporación, esto nos hace presumir que la empresa esta prácticamente dirigida por Mexicanos, vamos a demostrar hasta dónde podemos llegar [...] desarrollamos los planes que necesitamos para que paso a paso llegemos a donde queremos llegar” (36).

Como se puede apreciar en los fragmentos existe una unidad de pensamiento y de lucha, donde la acción de los actores adquieren significado con relación a los sentimientos y expectativas manifestados en su deseo de reconocimiento, y de orgullo basado en la capacidad de decidir sobre el rumbo de la empresa de manera exitosa. Esta forma de concebir el mundo del trabajo transgrede la frontera meramente formal del compromiso por el trabajo y unifica en razón del *ideal de un Nacionalismo*. Pero, además, construye una forma de trabajar donde el individualismo se somete a una motivación colectiva que les permite reconfigurar su propia identidad y crear su propia cultura más allá de los intereses de la compañía. Como dice De la Garza (1992:4), creando estructuras parciales, no necesariamente homogéneas entre sí, para dar significado a las situaciones a partir de su visión del mundo.

Hasta el momento, podemos hacer dos acotaciones importantes: 1. Que el (des)equilibrio en la organización no responde únicamente a la negociación de los incentivos, sino que existen ciertos factores culturales (Nacionalismo) que frente a situaciones concretas unifican y regulan una organización, al menos en esta empresa. 2. Que en las decisiones sobre el rumbo de la empresa antes de hacer una elección racional entre costos y beneficios se da un proceso de socialización y culturalización, que es lo que permite en cierta medida el éxito de una estrategia.

La forma de trabajar (en este caso particular) y las prácticas Gerenciales en la toma de decisiones, como ya lo habíamos expresado, también es una construcción social, y por lo

tanto subjetiva. Y que tiene que ver por un lado con la socialización de los actores, de experiencias vividas de trabajo o que pueden ser trasladadas a su ámbito laboral; con las condiciones impuestas por la propia normatividad de la empresa, pero además con lo cultural y con la manera como enfrentan su tarea de vida.

Así, por ejemplo, si la empresa lanza la “filosofía” del trabajo en equipo como una herramienta básica para su desarrollo, ésta es mediada por el sentido que le da el individuo de lo que significa trabajar en equipo, con base a una experiencia, a su historia personal, su socialización, culturalización. Así, tenemos que para algunos Directores, su inspiración viene dada por algún jefe o personaje que admiran, o bien por vivencias personales y familiares que no tienen que ver con el mundo de los negocios y que si marcan su actuar:

[...] “al principio de mi carrera tuve la suerte de tener buenos jefes uno de ellos fue mi principal inspirador, era Norteamericano, tenía una forma muy directa de mando que generaba confianza y compromiso de la gente, muy abierto algo radicalmente al estilo Gerencial antiguo de México, que se manejaba por el status, entre más grande mi oficina, mientras más vean que tengo poder, entonces ejerzo el poder, y lo demuestro a través de mi status, en este caso era totalmente diferente, había que ir con la gente, darle oportunidad a la gente de expresar su opinión, bajar al piso de la fabrica, eso no era muy bien visto antes” (37).

En este fragmento se pueden apreciar dos aspectos importantes que son retomados por el sujeto para su actuar en la empresa. Una que tiene que ver con la evaluación positiva que hace sobre el involucramiento de las personas (subordinados) en la toma de decisiones, otro en el sentido negativo de regirse por el status. Sin embargo, habría que analizarse con mayor detenimiento el significado real de esta descripción y compaginarla con otra descripción del mismo Director que hace referencia a su historia de vida personal. Como él mismo dice: “mi disposición de aprender siempre de los demás y de ver así las cosas, se debe a una serie de experiencias a lo largo de la vida”,

[...] estaba en la preparatoria en la escuela católica Marista, nos llevaron a Chiapas, allá donde está Marcos, nos íbamos de Misión con el pretexto o

intención de que los niños fuéramos e hiciéramos algo de provecho, pero también, para sacar a los niños de su casa de cristal y ver la realidad de como vivimos en México, y aprender, aprender. [...] las familias viven en chozas de tres por tres, la primera noche me dieron frijoles y tortillas [...] estaban muy apenados porque no tenían más, luego me dieron un huevo y la noche siguiente mataron a la gallina que tenían para que yo comiera carne, entonces yo era el que iba a darles {mjm} cuando eran ellos los que dejaban, lo que ellos necesitaban {{ sale una lagrima de sus ojos}}, lo dejaban, entonces me hicieron reflexionar muchas cosas, me hizo ser más sensible más receptivo hacia, no tengo ahorita las palabras” (38).

“[...] para mí es muy importante darle crédito a las personas, un Director no hace cosas, hace a través de su gente,[...] entonces en la medida que el grupo sea exitoso de rebote le llega a uno” (39).

“[...] me gusta que donde yo trabajo aporte algo a la comunidad”(40).

Los vínculos que se establecen entre los fragmentos antes citados se vuelven delicados. Por una parte, la influencia positiva del jefe en el sujeto, de tomar en cuenta la opinión de los demás, se puede pensar en primera instancia que corresponde a una *acreditación de autoridad*. El trato a las demás personas se vuelve importante para él por que es la autoridad (a quién él admira) quién realiza la acción. <tuve la oportunidad de tener buenos jefes, eran Norteamericanos>. Lo que el sujeto trata de opacar es el beneficio que puede obtener al involucrar a las demás sujetos en las decisiones, al reconocerles un status de pensantes <en medida en que el grupo sea exitoso de rebote le llega a uno>, pero el reconocimiento se lo lleva realmente el Director, él es quien decide quién conforma el equipo y hasta dónde se les da espacios de participación. ¿Para qué es usado el poder? Para que la secretaria lleve café al jefe o para “expropiar un saber hacer”, entonces la valorización de las personas no viene por la persona en sí misma, sino por lo que se pueda aportar en mi beneficio en ultima instancia.

Sin embargo, por otro lado, hace referencia a una vivencia personal que lo marcó, vivida en una edad de transición (paso de preparatoria a carrera) donde las tareas de vida cobran mayor significado en relación a la identidad, intimidad, logro y poder (Conway,

1998). El logro de *posibles YO*, el cómo superar la brecha social con una clase social diferente sin sentir culpabilidad. Lo que se quiere decir es que existe, por un lado, el sentimiento de admiración por una forma de actuar que conlleva una fuerte carga de poder, y status, pero por otro lado, también se relaciona con un tema de vida cargado de gran emotividad que implica establecer un plan (consciente o inconsciente) de cómo relacionarme con personas diferentes a su clase o status social. Para el sujeto su plan de vida se encuentra en el hecho de tomar en cuenta a los demás, de aportar algo a la comunidad (su experiencia en Chiapas lo marcó), no significa que niegue las diferencias reales de clase, sino que las oculta a través de un plan de intervención y participación de los subordinados, pero él sigue siendo el jefe que ostenta un status (de Director) y pertenece a una clase social diferente, por lo tanto es también una autoridad en el conocimiento, aunque acepte que los demás puedan hacer aportaciones importantes.

Lo importante en esta cuestión, es destacar cómo se configuran las diferentes estructuras parciales que dan sentido a las decisiones y a la forma de ser practicadas por los sujetos. La ideología de la empresa adquiere valor y sentido en el sujeto porque se da un arreglo subjetivo entre un pasado que es valorado positivamente, con un sentimiento de culpabilidad por parte del sujeto, que quiere reivindicar su situación de clase a través de ayuda a la comunidad (eslogan de la empresa), con la participación de las personas que siempre tienen algo que ofrecer, que enseñar (su vivencia de humildad en la comunidad Chiapaneca), y que también adquiere significado con la ideología de la empresa con la realización del trabajo en equipo. Su situación de clase a la cual pertenece y que por derecho propio le concede una superioridad, el sujeto trata de opacarla, con el involucramiento y participación de los demás sujetos, aspecto que empata muy bien con la normatividad de la empresa.

Ahora, este es el arreglo subjetivo que se da en este Director para configurar su identidad y realizar ciertas prácticas Gerenciales. Existen otros ejemplos donde también a partir de una situación de clase y de una fuerte socialización familiar el arreglo subjetivo al cual llegan los sujetos es muy diferente al anterior. Así, tenemos que par un Director lo importante es el esfuerzo y la normatividad estricta y rígida. Muy a tono con una forma de experimentar una vida personal y familiar. Y en este sentido, también puede haber *choques culturales* dentro de la organización.

Así, por ejemplo, ante un sujeto para el que culturalmente sus valores principales son el orden, la limpieza y la responsabilidad, cualquier persona que no cumpla con estos códigos puede existir la posibilidad de un enfrentamiento cultural. Lo interesante aquí es cómo la actuación de los sujetos ante hechos culturales de esta naturaleza van más allá de las jerarquías. En otras palabras, las culturas no respetan autoridades. Pasemos a analizar esto con relación al choque cultural que se da entre el Director Ejecutivo de la empresa y los demás Directores.

Habla uno de los Directores:

“[...] soy una persona que definitivamente me gusta lo estructurado, lo ordenado, lo sintomático, me molesta mucho ir a tratar algo o hablar con una persona y que no sea así, en mi persona siempre me ha gustado también ser limpia y ordenada” (41).

“[...] me molesta ver el desorden, la indisciplina que muchas veces se da sobretodo, por ejemplo en las horas de entrada, cuando llega una gente corriendo aquí a las 8:15, 8:20, 8:10, especialmente ayer me ponía a pensar que deberíamos de imponer una política de cero, cero tolerancias “ (42).

“[...] yo admiro a equis persona, llego como una persona muy definida, fue el que dijo, yo quiero que esta empresa sea la N° 1 en el mundo (mjm) era muy drástico, sí era muy drástico y muy duro ante toda la gente, a lo mejor hasta déspota” (43).

La personalidad de este Director puede representar el apego al orden y la normatividad de la ideología de la administración. Sin embargo, se puede apreciar que el arreglo que él hace de su idiosincrasia e ideología de la empresa va más allá que ésta última, es decir, es más una forma propia de ser, que la propia ideología de la empresa. Así cuando él dice <me molesta ir a hablar con una persona que no sea así> no habla como parte del staff Directivo, sino como individuo con su propia visión del mundo. Así, tenemos que la construcción de su discurso oscila entre su propia subjetividad (percepción y valorización de sus propios esquemas de vida) de lo que debería de ser la vida de trabajo en la planta, y lo que es. Aquí el sujeto asume un *fotting* de responsabilidad personal sobre

su discurso, su declaración de *interés* se centra en vacunarse con relación a lo que está sucediendo en planta y que él evalúa de manera negativa < debería de imponerse una política de cero, cero tolerancias>. Es decir, el orden en la planta esta relajado, por lo tanto hace falta más rigor para imponer orden y disciplina. Y quien tiene la autoridad para hacerlo no lo esta haciendo, sino por el contrario forma parte de ese relajamiento. Esto adquiere relevancia porque en el staff (todos los que conforman el staff y que en gran medida son los generadores de esta cultura del trabajo) se ha convertido en un modelo de comportamiento que genera prácticas, en otras palabras, una cultura del trabajo que en este momento esta en oposición o lucha contra otra, que es valorada negativamente. De ahí, la admiración a quien demuestre dureza al hacer cumplir una norma, de nuevo cabe la aclaración, no es una admiración a lo institucional, sino personal, a una forma de comportarse que se empate con la del sujeto y con lo institucional. Por lo que, se puede decir que lo que media entre la *estructura* y la *acción* del sujeto es la *subjetividad*. Veamos cómo construye su discurso el portador de una nueva cultura, y que choca con la ya establecida.

Habla el Director Ejecutivo:

“[...] yo vengo de una Organización en Brasil, donde la gente tiene un estilo diferente a la propia cultura de esta localidad (Aguascalientes), voy a decir algo que aquí se hace muy bien, tal vez en referencia al pueblo Brasileño que no es muy disciplinado, a veces se compromete a una cosa y hace otra, sí en una junta empezamos con treinta minutos de retraso nadie dice nada, todos llegan tarde, sí la junta es agendada para empezar a las ocho, todos empiezan a llegar a partir de las ocho, la junta comienza a las ocho y treinta, NO AQUÍ NO, en la planta, sí la junta va ha comenzar a las ocho, es a las ocho, la gente se compromete con algo y lo cumple” (44).

“[...] yo tengo la manía de la perfección, en todo lo que hago yo, aunque es diferente a ser perfecto, estoy muy lejos de ser perfecto [...] no soy disciplinado, ni ordenado, Mmm nada, para nada ve, ve (señala con la mano su oficina donde se puede ver documentos y cosas regadas por la oficina) [...], no admito un desempeño menor de lo esperado, yo quiero que sí un trabajo se tiene que hacer, se haga con excelencia con perfeccionismo” (45).

“[...] para mí el tiempo, es parte de mis defectos, no soy muy disciplinado, lo que pasa es que a mí me importa mucho menos la forma y mucho más el contenido, para mí no es importante el tiempo, el tiempo para mí no es algo que impacte, por ejemplo, si tengo que hacer algo, yo soy capaz de llegar {como lo hago muchas veces} a las cinco de la mañana, e irme a la casa al otro día a la una de la mañana”(46).

Resulta muy interesante ver cómo el sujeto maneja primero la *factualidad* de su discurso, para luego opacar sus “debilidades” ante el conflicto que genera su comportamiento en la planta. Lo primero que podemos decir es que su *posicionamiento* es de responsabilidad de cómo actúa, pero al mismo tiempo de justificación por el resultado de sus acciones, que no menciona pero que se intuyen. Así, cuando él hace mención de que en Brasil existe otra cultura del trabajo, justifica ante sí y los demás su comportamiento (el hacer perder tiempo a los demás al no cumplir con lo programado), ocultando su responsabilidad de no poder asumir una cultura diferente que conlleva la responsabilidad del tiempo de los demás, de ahí que al alabar la cultura local pretenda *Mimimizar* cualquier acción que afecte a los demás y evitar así el enfrentamiento. La forma de opacar sus diferencias de comportamiento y *Normalizar* su actuar ante los demás, es al hablar de la perfección y relacionarla con el contenido y la forma del uso del tiempo. La acreditación de su discurso la hace con base al argumento de que el tiempo no es importante, sino la calidad del trabajo. Sin embargo, hay que mencionar que para la cultura local es tan importante hacerlo bien como dentro de los tiempos programados. Por lo que, el choque cultural es inevitable. De esta manera la identidad cultural de unidad es trastocada por otra cultura diferente a la ya establecida y socializada por los sujetos. Así es visto el Director por un informante clave:

“Lo defino como una persona buena y que no es muy organizado, inseguro ha afectado la disciplina que hay en la planta [...] una planta como esta es vital tener una buena organización [...] un antiguo Director era muy disciplinado, duro y hasta déspota, pero una persona así deja muchas enseñanzas [...] cada uno de nosotros tenemos responsabilidad de nuestro tiempo, de la organización somos profesionales, si se tiene un líder se

pueden hacer muchas cosas” (47).

En este fragmento la cultura de responsabilidad y disciplina es algo muy valorado en la planta y no es sólo el resultado de una política de la empresa, sino de la conjunción de una forma de ser, de una visión del mundo que genera una identidad y *reconfigura* la de los demás, generando un sentido de pertenencia a una institución que se vuelve a la vez generadora y receptora de una cultura. Aquí los criterios de autoridad son sofocados por la cultura, dándose una lucha por acreditar como válida su visión del mundo de cada una de las partes en conflicto.

Otro aspecto muy valorado en la planta es el *Trabajo en Equipo*, este viene a representar la forma de trabajo que se ha adoptado como base para el logro de la estrategia de calidad. El trabajo en equipo implica participación e involucramiento de todos los niveles jerárquicos. Este aspecto nos hace pensar en la importancia del *Rito* como parte de la vida del trabajo en Xerox. *Rito* manifiesto en el *valor del trabajo en equipo* y que es envuelto en el *ritual* de las ceremonias y reconocimiento al logro de objetivos. De ahí que una de las ceremonias más importantes y de tradición de la planta sea la celebración de la fiesta del *Team Work*. Rito que inicia con el proceso de selección de los participantes en el desarrollo específico de un plan o proyecto y que alcanza su máxima expresión al finalizar cada año en el ritual de la ceremonia – fiesta. En este sentido consideramos que el trabajo en equipo se convierte no sólo en una forma de trabajo, sino también en un principio generador de símbolos que unifica una forma de vivir y concebir el propio trabajo.

Para la empresa y trabajadores el *Team Work* representa una tradición que unifica una forma de trabajar y de identificarse con la empresa. Los equipos de trabajo se conforman ya sea por la iniciativa de las Direcciones, o bien por la idea de los trabajadores previa autorización de la Gerencia. Estos pueden tener la finalidad de solucionar problemas o desarrollar proyectos. En ambos casos el reconocimiento al trabajo realizado llega a ser de gran importancia *valorativa* para los trabajadores y para los Directores mismos. Así, para un Director cuando tiene la responsabilidad de iniciar un nuevo proyecto, su arma principal es el poder escoger a la gente con la que va a trabajar, aspecto que simboliza el inicio de un reconocimiento, reto y premio para los escogidos. Por otro lado, la fiesta final (fiesta de trabajo) significa la glorificación de un esfuerzo “conjunto”. Cada año se espera

la fiesta del *Team Work*, ritual de reconocimiento y tradición que envuelve el Rito ceremonial de los mejores trabajadores.

## 8. El líder, la innovación y el riesgo en la Toma de Decisiones

Para varios autores y empresarios el riesgo y la innovación forman parte del actuar de empresarios exitosos. Reflexionemos sobre este problema. Se puede hablar de que una persona es innovadora cuando no sólo se constriñe a realizar lo ya establecido. Toda innovación conlleva riesgo. Cuando un empresario decide llevar a cabo una reestructuración o lanzar un nuevo producto, abrir nuevos mercados o buscar nuevas soluciones a problemas, está arriesgando, pero al mismo tiempo es una forma de innovar, a este tipo de actitud la llamamos *Proactiva*. Por el contrario, si sólo se busca que las decisiones sean mediadas por lo establecido (norma o reglas) a este tipo de actitud le llamaremos *Reactiva*. A las decisiones que el Director tome con base a los datos y resultados la denominaremos actitud *Prágmatica*. El arreglo que establezcan estas actitudes con los campos subjetivos, nos hablarán de un tipo de empresario y de decisiones.

Lo importante en este punto es tratar de averiguar cómo se configuran las decisiones de los sujetos, ¿El riesgo, la innovación son requisitos para ser un buen empresario? ¿De dónde vienen los contenidos que dan sentido a la toma de decisiones? ¿Cuál es el papel de la información en la toma de decisiones?

Hablan los Directores:

“[...]un Directivo debe ser innovador, arriesgarse, entonces yo creo que el riesgo es comprometerse con una variabilidad contra un pronostico, no adivinar lo que va a pasar”(48).

“[...] yo me considero innovador, aunque no sea el que realice la innovación, estoy abierto a ella”(49).

Cuando se le pregunta a este Director directamente qué tomó en cuenta para su estrategia particular dice:

“[...] la experiencia y el deseo de hacer un proyecto posible, cuando no se tiene experiencia, para poder tomar el riesgo, es poder escoger a mi equipo

de trabajo, yo pude escoger a mi equipo, entonces ya tenía confianza y partiendo de que había compromiso, era gente capaz, no solo tenía la capacidad, sino que le iba a poner esfuerzo y el compromiso, por otro lado, también conocía las capacidades técnicas de la planta, no solo del equipo de arranque, sino también de las áreas de soporte” (50).

Es interesante observar cómo este Director adopta actitudes y posicionamientos de distanciamiento o de acercamiento en su discurso dependiendo a quién se refiera, cuando se refiere así mismo o a otro. Así, cuando habla de las cualidades que debe tener un líder muestra una actitud *pragmática*, es decir, la objetividad, el cálculo deben ser lo que mida el riesgo. Pero, cuando el discurso lo establece con relación a él mismo, muestra una actitud *pro-activa*, lo importante es realizar el proyecto, la objetividad de su realización queda sujeta a la confianza que le da su equipo, ya no al cálculo medible en certeza y probabilidades. Así, el discurso de racionalidad utilitaria queda opacado ante su propio discurso que exalta a la subjetividad (deseo, experiencia, confianza, compromiso), como recurso de viabilidad para la realización del proyecto. Finalmente lo que queda claro es que la racionalidad tiene otras mediaciones (confianza, compromiso, capacidad) que no responden sólo al ámbito de la razón instrumental.

Otro Director establece su discurso de la siguiente manera:

“[...] yo creo que una persona que tome decisiones debe tener una mezcla de varias cosas, creo que depende mucho de la situación (mjm) hay ocasiones que tiene que ser audaz y otras veces conservador, suena contradictorio, pero creo que así es [...] yo digo que para llegar a ser un buen Director, lo primero es tener experiencia, tienes que tener una idea amplia de lo que es una planta manufacturera y que sea un buen estratega, tener sentido de la responsabilidad y mantenerte capacitado y actualizado, en la medida en que sientes que ya lo supiste todo, creo que es la medida en que vas a caer en la mediocridad” (51).

“[...] yo creo que es la misma experiencia te lleva a entender hasta dónde puedes tomar riesgo, eso va a depender de cada persona y del estilo de cada

quién. Yo no me considero una persona innovadora sino más bien operativa” (52).

El discurso del sujeto muestra una actitud conservadora y pasiva ante los cambios. Socava su miedo al cambio, muestra apego a las normas y reglas al responsabilizar al líder de las estrategias y de las decisiones; el espacio del *Poder* para él está bien definido, lo deciden las políticas de la empresa, por lo que no debe de existir conflicto alguno mientras las decisiones se apegan a esas políticas.

Analicemos brevemente el discurso del siguiente Director:

“[...] una persona a ese nivel (Dirección) debe tener precisamente la capacidad, (mjm) la capacidad de enfrentar el riesgo, y debe estar uno muy consciente de las consecuencias que implica tomar decisiones, entonces hasta donde, hasta decir en el aspecto mínimo al que afecta a la empresa [...] si están involucradas otras personas hay que estar dispuestos a compartir el riesgo” (53).

“[...] innovar para mí significa cambiar la forma tradicional de hacer las cosas, yo creo que lo que genera realmente la innovación en un buen Director es tener un buen nivel de autoestima, realmente la innovación y la creatividad, es ese nivel de autoestima que tengamos”(54).

En la primera parte del fragmento el sujeto resalta la responsabilidad del líder para asumir riesgos, para él lo que debe limitar la propensión al riesgo es pensar en el bienestar de la empresa. En este sentido muestra también una actitud conservadora hacia los cambios. Trata de socavar ese miedo a lo nuevo o desconocido al llamar a compartir los riesgos. Por otro lado, introduce un aspecto que no se había tocado hasta ahora y que tiene que ver más con lo individual – psicológico de las personas que es la autoestima. En otras palabras, el innovar tiene su correlato en los campos subjetivos.

Qué dice el Director Ejecutivo:

“[...] yo creo en el poder de decidir, un líder es alguien que va a llevarnos a un lugar que no podemos ir por nuestra cuenta, mi función aquí, ya que tengo una posición de líder en esta empresa, es buscar tener una visión compartida [...] un buen líder debe tener conocimiento, conocer de negocios, un líder debe tener conocimientos de cómo escoger a su equipo, debe conocer como calcular el riesgo, no debe de tener miedo, debe ser osado, debes tener conocimiento de como motivar a la gente, todo ello, siempre y cuando tengas conocimiento de adonde quiere ir” (55).

Aquí el Director se asume como líder, pero, además, la capacidad de liderar no la sustenta en la racionalidad científica, sino por el contrario, en el conocimiento del factor humano y en el poder de decisión. Él está claro que para ser líder hay que tomar buenas decisiones, y en ese sentido las decisiones forman parte y condición de su propia existencia como líder, segundo, tienen que ver con la subjetividad.

Estas descripciones un tanto extensas también nos permiten introducirnos a varios niveles del análisis que nos interesan. Un aspecto que merece ser rescatado de los anteriores fragmentos, es el hecho de que todos definieron los atributos de un buen líder como si este no existiera, en otras palabras, como un ser *fantasmagórico*. Esto puede ser interpretado de dos maneras, una que el líder actual no cumple con esas expectativas o dos, que se definieron a ellos mismos imaginándose cómo serían si detentaran tal posición.

Pero, por otro lado, todos los entrevistados confluyeron con la idea del *riesgo* y la *innovación* como características de un buen líder. ¿Pero el riesgo y la innovación son cualidades de la persona o es algo que se aprende con la función de ser Director? Y en este sentido de nuevo entramos al campo subjetivo. Si un sujeto decide innovar ¿por qué lo hace, qué lo motiva? Sí el riesgo es medido y puede ser controlado ¿Por qué no todos arriesgan? Son preguntas difíciles de responder, quizás tan solo podamos hacer algunos apuntes de por donde indagar sobre este asunto. Sí definimos innovar que supone una propensión al riesgo ¿Qué elementos toma en cuenta el líder para la decisión de innovar? Se puede decir como primer acercamiento que la *experiencia* y los datos (información). La experiencia es un cúmulo de conocimientos personales y externos que son clasificados y

jerarquizados en la memoria. El YO influye de manera determinante en la codificación de ésta información y para su recuperación. El recuerdo tiene un componente social y la manera de recordarlos o hablarlos sugieren que pensamientos y sentimientos nos provocan y pueden ser compartidos, como señalan Peannebaker y Bansik (1995). Por otro lado, siguiendo a estos autores, el impacto de los sucesos ayuda a determinar el porque de esos recuerdos. Esto hace que los recuerdos (experiencias) puedan ser positivos o negativos, y al momento de que un suceso se presenta se hace uso de esa experiencia y se soluciona el problema. Sin embargo, ¿Qué pasa cuando un hecho es nuevo y no ha sido codificado por la memoria? Una posibilidad puede ser el utilizar la *Información*, los datos ayudan a decidir sobretodo en momentos de incertidumbre. Sin embargo, el primer punto a acotar es sobre la veracidad y selección de la información. Los tipos de información que entran en juego son: la información Institucional (información archivada por la propia empresa), la planeada especialmente para la decisión de ese momento, la científica (revistas, libros científicos), la opinión de expertos y la de amigos. El segundo acotamiento, viene de la forma como opera el procesamiento de información, que tiene que ver, por un lado, con la percepción que tenga de ella el sujeto. Por otro lado, con el contexto y situación en el cual se utiliza y fue generada. Si la empresa entra en un proceso de licitación por un proyecto donde se considera la calidad, costos de servicios, clientes, entrega a tiempo, servicio de mantenimiento, etc, la información adquiere un valor importante, de igual manera el usuario de dicha información tiene que establecer los criterios con los cuales valorará esa información. En este momento entra en juego la visión del Director, su subjetividad. El conocimiento y experiencia que tenga el empresario mediará en cierta medida al incorporarla o no en su decisión. Así, se puede decir, que la experiencia, los datos y la analogía forman parte de los elementos que pueden llevar a una decisión asertiva a la Dirección al ser recuperados dentro de contextos análogos a los ya vividos. Pero, cuando la información que se requiere es predictiva, es decir basada en proyecciones, ésta proporciona la misma seguridad que el comportamiento humano, es decir limitada. ¿Cómo predecir con información si los trabajadores van a responder positivamente a un cambio tecnológico de manera rápida? ¿O si la estrategia que se va a implementar resultará?. Es decir, la incertidumbre permanecerá aun con las proyecciones o la información más veraz con que se cuente. En resumidas cuentas, toda información pasa por un proceso subjetivo,

que es el que da sentido a su utilización y, segundo, qué la información ayuda a tomar decisiones, pero no es lo que define las actitudes propensas al riesgo y la innovación.

Por otro lado, se puede dividir el proceso de innovación en dos niveles, el que no rompe con el paradigma establecido, que son cambios de carácter incremental, y aquellas innovaciones que rompen paradigmas (por ejemplo el paradigma tecnológico). Dentro de estas decisiones situamos las grandes estrategias de las empresas. La pregunta es ¿Cómo se logra romper con esos paradigmas institucionalizados e innovar? ¿Qué entra en juego en la configuración de la decisión además de lo ya dicho anteriormente? La información por sí sola no lleva a la innovación, lo que da es una mayor o menor certeza de la decisión a tomar. Y en este punto, consideramos que la *imaginación* de los individuos es lo que permite romper con el presente y crear el proyecto del futuro. De esta manera vemos a la imaginación como un campo que transgrede lo establecido, al *Dato* y a la *Percepción*. Citando a Lapoujade (1988), “la imagen desborda al dato generando imágenes que se superponen a lo conocido, en el caso de un objeto desconocido, la función de la interrogación se convierte en lo dominante”. La interrogación no viene a ser otra cosa que la incertidumbre de lo imaginable, de lo posible. Así, la imaginación de los sujetos se convierte en una actitud transformadora que busca lo nuevo, la creación. El horizonte de posibles se presenta así como potencialidad de lo todavía no real (Lapoujade, 1988). Por lo tanto, además de la experiencia y los datos el individuo que innova debe de desarrollar (o contar con) la *fuerza imaginativa de lo posible*. Y aquí de nuevo la subjetividad irrumpe con toda su afectividad (sentimientos), razonamiento cotidiano, estética y valores, configurando un proyecto de lo posible.

Ahora estamos en posibilidad de ir dando algunas respuestas a las preguntas que se hacían al principio. Las decisiones que se toman tienen que ver en cierta medida con la (s) actitud (es) de los líderes. Un Director que sólo asume una actitud de solución a problemas con base a la analogía, mediatizado por las normas y reglas de la empresa sólo hará uso de la información y experiencia cotidiana, sus decisiones se encaminarán a mantener la eficiencia ya establecida. Tenderá a tener una postura conservadora ante los cambios violentos e innovadores. Una actitud así, funciona para la consecución de objetivos establecidos. De ahí, que su función en la planta sea de operador de las grandes estrategias. Lo cual no quiere decir que no participe en las estrategias, tome decisiones o que llegue a

desarrollar una actitud *Pro-activa*. Por otro lado, cuando se dice que un líder debe tener visión, en un sentido se está diciendo que sea innovador. Esto se presenta en Xerox, ante la decisión de iniciar un nuevo proyecto de empresa que rompe con lo establecido (convertirse en planta de servicio completo), está muy ligado a un deseo personal que conlleva la posesión del *Poder* de decidir. La actitud de un líder, y en esta empresa ligo líder a empresario, tenderá a la innovación y al riesgo incluso transgrediendo las normas establecidas.

En la planta Xerox, cada Director de área cumple una tarea específica que implica toma de decisiones y, por lo tanto, el uso de la información y de su experiencia. Pero, además, cumplen una función social-política en la planta. Es decir, de acuerdo a una actitud (Pro-activa, Reactiva, Pragmática) asumida de como enfrentar y solucionar problemas, tomarán o participarán en la toma de decisiones, por lo que sus acciones definirán y/o reproducirán estilos de toma de decisiones Gerenciales. Así, por ejemplo, tenemos los que representan a la clase Gerencial de primera generación, y la nueva generación de Directivos que viene empujando con nuevas visiones del mundo, *configurando y reconfigurando* nuevas formas y estilos de mando, menos rígidas y más participativas.

Y, de nuevo se presenta el Poder. En este aspecto, los Directores de área saben que la decisión final corresponde al *líder*, a lo sumo lo que pueden hacer es influenciar o meterse zancadillas entre ellos para tomar una mejor posición de influencia ante el Director. Por lo que, el papel (en este caso y momento) de los Directores dentro de las grandes decisiones quedará restringido o supeditado a los intereses y decisiones basadas en una racionalidad del poder basado en la jerarquía, no en los valores de admiración, respeto o reconocimiento a su labor.

Esto queda manifiesto cuando finalmente el líder de la empresa reconoce algunos de sus defectos:

“[...] escucho mucho, pero a veces escucho por escuchar, porque lo que quiero es que se haga de la manera que yo quiero [...] voy a buscar persuadirte desde mi posición, no voy a cambiar de opinión, no voy a imponerte, voy a persuadirte, eso puede ser un defecto, estoy buscando cambiar” (56).

Pero, además, es interesante observar donde encuentra su límite la *legitimidad* del poder del líder, y éste se da en la mente de los propios Directores de Área. Cuando ellos construyen su discurso de los atributos que consideran que debe tener un buen líder, ignoran la autoridad del Director ejecutivo, la borran y construyen una nueva, un ideal de líder que tiene que ver con la subjetividad de los Directores. La autoridad determinada por el autocratismo puede dictar normas organizacionales, establecer reglamentos y ser respetados por la comunidad de la empresa, pero su límite lo encuentra en la *resistencia pasiva* de los Directores que no lo conciben como un buen Director, no tan sólo por su concentración del poder no legítimo, sino también por su cultura diferente a la construida por los Directores, donde algunos de sus valores son la disciplina y respeto al orden. Para los Directores el no respetar la disciplina (por ejemplo, no llegar a tiempo a una junta) es algo intolerable que implica un autoritarismo mayor que el imponer sus decisiones, pues significa un desprecio por el tiempo de los demás. Por lo tanto, para ellos la actitud del Director es *despótica y tiránica*, aspectos que no tienen que ver con la eficiencia, pero que sí legitiman o no a un líder. De ahí que denominemos al estilo de mando de esta empresa como Autocrático con régimen Dictatorial.

Pero ¿Cómo se manifiestan los estilos de mando en lo operativo? Anteriormente hablábamos que la planta estableció un estilo de mando que se sustenta en el *poder* de decisión que detenta el Director, por el sólo echo de ser el Director. También es cierto que la empresa cuenta con una Ideología que perméa a todas las jerarquías de la planta. Nuestra pregunta es ¿Cómo se manifiestan los estilos de mando en el piso de la fabrica y de que manera las decisiones que se toman están configuradas por lo subjetivo? Analicemos el problema anterior en el caso de la gestión de mano de obra.

### **9. Gestión de mano de obra y la subjetividad**

En este aspecto se tratara de establecer la configuración subjetivas en la toma de decisiones con relación a: a) formas de reclutamiento, b) capacitación, c) ascensos, d) despidos, e) salarios, prestaciones, bonos e incentivos

De acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo los encargados de contratar o despedir a algún trabajador será el Sindicato y la Gerencia de Recursos Industriales, de ahí que la persona que entrevistamos sea el Gerente de Recursos Industriales. Este gerente tiene una trayectoria de catorce años en la planta, ha ganado varios premios y es un convencido de la grandeza de la empresa.

### **A. Reclutamiento**

De acuerdo con lo establecido por la empresa toda actividad que se realice en ella debe estar basada en los manuales y reglamentos, por lo que no cabe la “irracionalidad” en cualquier tipo de decisión. Analicemos la siguiente descripción sobre el reclutamiento del personal obrero hecha por el Gerente de Relaciones Industriales:

“[...] la única práctica para el reclutamiento es que lleguen (los candidatos a contratarse) ha platicar conmigo para entender pues su (0,3) su (0,3) deseo para estar con nosotros y buscar la mejor forma de que nos deje algo de su personalidad, (0,4) la primera impresión [...] para mi es la que cuenta, es cuando tu empiezas a platicar con una persona, el interés que muestra por esa platica ¡eh!” (57).

De entrada existe un *fotting de responsabilidad* en la construcción del discurso, donde el Gerente conoce lo que requiere y necesita la empresa en cuanto a las características del personal a contratar. El sujeto en ningún momento trata de encubrir su discurso con la idea de los requisitos que se necesitan para la contratación, lo importante es, sí el candidato cumple o no con un perfil de personalidad que empate ideológicamente con el de la empresa, más que con las condiciones objetivas cómo sería su curriculum. Esto queda más claro en el siguiente fragmento:

“[...] estas buscando que sean, o sea, encontrar el mejor candidato pero sí esta persona de, de entrada le haces una pregunta y se molesta, pues algo te dice que en el futuro te puede pasar lo mismo, ¿NO? o si le haces una pequeña bromita si tu quieres, y es de esos así de pocas pulgas, como así dicen, pues igual , ¿NO? otra también es que lejos de contestarte con la

verdad te inventa una serie de cosas un vía cruces, es una persona que sino le encuentras más adelante de la entrevista, que le pudo haber causado esa mal orientación, es alguien que viene no precisamente para quedarse” (58).

El sujeto trata de opacar con su discurso su *interés y conveniencia* de contar con trabajadores dóciles, <“dispuestos siempre a trabajar”> sin cuestionar a la autoridad. Quiere personas dispuestas a embeberse de la cultura Xerox sin cuestionamientos. Y para esto se requiere trabajadores jóvenes, con poca experiencia laboral (sí vienen del campo mejor). Los argumentos los maneja a nivel de su persona y por lo tanto de su experiencia, quedando fuera el criterio de normatividad y reglamento de la planta. Aquí es donde viene el principal opacamiento de su discurso. El sujeto está tan embebido de la ideología de la compañía que piensa y actúa en razón de los intereses de la empresa, su subjetividad se encuentra influenciada por la ideología de la planta, y, sin embargo, lo que priva es la norma no escrita, llevada a cabo en la práctica a través de la subjetividad del sujeto, de lo que él considera bueno para la empresa. Veamos el siguiente párrafo:

“[...] la experiencia para mi no es determinante, obviamente que cumpla con ciertos requisitos de escolaridad, sin ser determinante esto, por ejemplo la preparatoria para el área de operario, es importante, por el tipo de trabajo y entrenamiento que se van a someter, con menor escolaridad les va a costar mucho más trabajo, pero eso no significa que no lo vaya ha comprender” (59).

Lo *anormal* para una organización burocrática sería que no se siguiera la norma o reglamento establecido, sin embargo, aquí *normalizan* una situación *anormal* ocultándolo por un *interés de conveniencia* más importante que la normatividad, y esto es la ideología convertida en cultura del trabajo. Aunque finalmente la justificación la traten de dar racionalmente en razón del discurso costo –beneficio:

“[...] el entrenamiento es caro, no voy arriesgarme a traer una persona que a lo mejor al día siguiente se me va, tengo que cuidar más o menos ciertos detalles, de que sea una persona que muestre una cierta estabilidad y que de

alguna manera deje entre ver que su deseo es trabajar, no su necesidad, la necesidad, trato yo de descartarla” (60).

Lo interesante de analizar en este discurso es que para lograr la utilidad y eficiencia sea lo subjetivo en última instancia lo que lo determine la contratación y no los parámetros objetivos de medición como la escolaridad y la experiencia; es decir ante una escolaridad mayor y un deseo de trabajar (subjetividad) la planta decide por lo segundo. Por otro lado, realmente resulta absurdo creer que alguien trabaje sólo por gusto y no también por necesidad, lo que se trata de socavar con el discurso es que lo que ellos llaman gusto, no es otra cosa que el trabajador debe de mostrar disponibilidad a adoptar el gusto por el trabajo, tal y como lo establece la planta.

## **B. Ascensos**

Para que el trabajador pueda ser ascendido deberá de haber vacantes o puestos de nueva creación, aparte de cumplir con una serie de requisitos establecidos en el Contrato Colectivo de Trabajo, como:

Cláusula 11-a.2.- El trabajador para poder ser sujeto a promoción deberá tener una antigüedad en su categoría de 18 meses y dentro de estos, un mínimo de 6 meses en la punta máxima de la misma (61).

En este discurso se puede ver claramente plasmada la ideología de la empresa, manifestada sobretodo en las restricciones puestas a la promoción y ascenso de los trabajadores. Pero además, queda establecido el camino a seguir para ascender. Sin embargo, cuando se le pregunta al Gerente de Relaciones Industriales que cuál es el principal criterio para ascender construye el siguiente discurso:

“[...] Son, son varios, entre ellos su disponibilidad hacia el trabajo, su responsabilidad, disponibilidad y sobre todo facilidad de integrarte con los demás y detalles más técnicos, como escolaridad y ese tipo de cosas que te permiten aprender una serie de cosas, esto no quiere decir que si no tienes estudios no vayas a subir, debe de haber otro tipo de criterios (mmmm) puedes tener un excelente operario y hacerlo mal empleado [...] porque él era feliz como operario y lo mandas hacer un trabajo porque el era muy

disponible, responsable y te daba los mejores resultados y como lo promoviste, pero es algo que no le gusta hacer” (62).

De nuevo encontramos en este fragmento un discurso subjetivo e ideologizado en el Gerente que rompe con la normatividad. Lo primero es la disposición hacía el trabajo, está la define de la siguiente manera:

“Es cuando tú estas dispuesto hacer lo que necesitas hacer para que las cosas en un trabajo se cumplan, o sea, es *prestarte* en todo momento para lo que se te encomienda se logre, sin mayor problema en tiempo, obviamente con el mejor resultado posible, si hablas de costo, que sea el mejor costo” (63).

La declaración de intereses sobre qué tipo de trabajador es el que desea la empresa es clara. Pero también el interés de quién debe de ascender y quién no. Es patente la utilización de la ideología y el discurso como armas con las cuales la planta controla y decide sobre el destino de los obreros. Un Gerente está conciente de su papel de autoridad y por lo tanto de intimidador ante ciertas circunstancias. De ahí que cuando le pregunta a alguien con menor escalafón si está seguro de querer cambiar de puesto, el obrero capte la intención de éste y decida no ascender. Cuando no es necesario hacer eso, sí esta muy claro en el Contrato Colectivo quienes deben de ascender o no. La pregunta sale sobrando en todo caso.

La forma en que mide el Gerente el gusto por el trabajo y el deseo de superación del trabajador es a través de una platica, siendo este el principal criterio para su ascenso. Es decir, el ascenso queda sujeto a la subjetividad del Gerente. Aunque luego dice el sujeto, que existe mucha objetividad en la decisión del ascenso, pues está se hace por una matriz de datos.

“[...]las gerencias ponen los requisitos y objetivos que deben de cumplir los trabajadores, se firman por las dos partes (gerencia y trabajadores) y se publican, cada quién se ubica donde va, sí cumplió y a veces ellos mismos deciden sabes que es fulano quien debe de ascender”(64).

Una parte del control del trabajo es establecido a través del discurso de la Gerencia motivando la participación e involucramiento, el cual es asimilado por el trabajador en su

plan de trabajo. De esta manera es el propio trabajador el que se está presionando para cumplir una meta la cuál se autoimpuso. El discurso de motivación por parte de la Gerencia es evidente, no es otra cosa que el control del trabajo vía el discurso de la objetividad para ascender.

### **C. Sindicato y empresa**

El Gerente tiene claro el papel que debe desempeñar el Sindicato, este debe de proponer, pero no decidir. Su función es la de buscar siempre la conciliación entre las partes. A la pregunta de cuáles eran las diferencias que se dan entre las partes dice:

“[...] sí la empresa está tomando alguna decisión con respecto a una persona porque llego a cometer con pruebas alguna falta, ellos su papel es defenderlos, hay que darles otra oportunidad etc. etc. ¿no? pues había que convencerlos que no era la primera vez y era necesario tomar otro tipo de medida [...] la empresa es muy dada a cumplir fielmente con lo que le pide la gente, eso a cualquier gente que trabaje en ella” (65).

La construcción del discurso rescata el cumplimiento por parte de la empresa de dar lo necesario para el trabajo, de esta manera la responsabilidad es del trabajador. La sanción no es mencionado, quedando en el vacío la medida correctiva. La forma en que privilegia las pruebas al enfatizar y anteponer el argumento de objetividad al hecho < porque cometió, con pruebas, alguna falta > opaca el conflicto que causa el querer sancionar a un trabajador, contra la postura de defensa del Sindicato. Es como si éste sólo lo defendiera de oficio y no con argumentos de hechos o basados en el Contrato Colectivo de Trabajo.

En palabras del Gerente los Sindicatos pueden ser nocivos, y un sindicato puede ser tan corrupto como la empresa lo permita. Para la empresa lo fundamental en su relación con el sindicato es el cumplimiento de lo establecido en el Contrato Colectivo. Sin embargo, el sindicato sólo debe de cumplir una actividad funcional, en otras palabras, facilitar y apoyar el cumplimiento de lo acordado entre las partes, pero nunca permitir que decida. Esta visión de lo que debe ser Sindicato permite a la empresa jugar a la *Democracia Sindical*, sin embargo, su discurso finalmente nos muestra una concepción negativa del sindicato. Este es

visto como un mal necesario, para por un lado, controlar a los trabajadores, es más fácil hacerlo a través de un representante de ellos “legitimado” por elección, y, por otro lado, para legitimar los compromisos que tienen con los trabajadores. Analicemos los siguiente fragmentos:

“[...] si tu permites que hagan cosas absurdas {se refiere a los sindicatos} que bloquean los avances, el sindicato se esta inmiscuyéndose en decisiones que no debería” (66).

“Pues una empresa no puede pagar más salarios, y pues obviamente que el sindicato no estará de acuerdo conmigo, o sea no, no estamos en la época en que te hago un paro, si me haces un paro es ilegal, pues mi amigo aquí me vas a pagar daños y perjuicios, pero desgraciadamente los empresarias están aterrorizados de que nada más les grita un poquito el sindicato y se asustan y dejan hacer lo que quieran, has de cuenta que es una empresa que esta destinada a fracasar [...] no es una empresa sólida, ni cuando estás respetándole al gremio lo que le corresponde” (67).

La concepción que se tiene de Sindicato, es la idea de que funcione como control para los trabajadores, vía el gremio. Pero no lo aceptan como un medio que sirva para reivindicar las condiciones de los obreros. De ahí que se pueda deducir que la legitimidad del Sindicato frente a la empresa, es dada por la *sujeción* de éste a los intereses de la misma. Sí el Sindicato trata de intervenir de manera decisiva en mejorar salarios o condiciones de trabajo, ésta legitimidad es socavada vía el discurso de sindicatos malos y perjudiciales, no sola para la empresa, sino para el progreso de la economía del estado.

Finalmente se puede concluir que en el estilo de mando el sindicato reproduce también la ideología que predomina en la planta, y este es de subordinación ante la ideología de la compañía que viene a ser tomar la mejor decisión en pos de la eficiencia y la utilidad de la empresa. Lo más significativo es que para ello entre en juego la subjetividad como elemento configurador de las decisiones.

## Conclusiones

Recapitulando lo dicho en el capítulo podemos llegar a las siguientes conclusiones. Que el poder de decisión en la implementación de una nueva estrategia en esta empresa recae en el sujeto principal, que en este caso es el Director Ejecutivo. Tres son los elementos subjetivos que estuvieron presentes en el Director en la toma de decisiones 1. el estilo de liderazgo del Director Ejecutivo basado en su autoridad para decidir, 2. Un estilo de poder en las decisiones, enmarcadas dentro de un individualismo- autoritario, 3. La visión de un sueño. En este punto era muy importante para el Director que la planta dejara de ser maquila y determinar ellos mismos el propio futuro de la empresa.

Estos factores nos permiten ver la forma cómo los campos subjetivos se configuraron en la toma de decisiones, la importancia y fuerza que tiene la autoridad en las decisiones y delimitar la personalidad del Director.

El arreglo que se da entre los elementos *Subjetivos y Estructurales* de la decisión también se enfrentan a límites. En los aspectos subjetivos, el *límite* (presión) subjetiva viene dado, en este caso, por la necesidad de *Sobrevivencia* de la empresa, es decir, el deseo del Director Ejecutivo de pasar a otra etapa mejor, aspecto subjetivo que tiene que ver más con un deseo individual del sujeto, que con una necesidad de la planta de pasar a otro escenario de competitividad. Es decir, el Director decide si se queda como maquiladora o da el gran salto a convertirse en Proveedora de Servicio Completo. Las ventajas y desventajas saltan a la vista; por ejemplo si se queda como maquiladora el crecimiento de la misma es limitado y en un momento determinado su desaparición más factible, al no ofrecer mejores ventajas competitivas. Por el contrario, si decide crecer se convierte en planta rentable para la compañía, su crecimiento (tanto en inversión en tecnología, como capacitación, contratación de personal, mercado etc.) le aseguraría un lugar privilegiado en la corporación con connotaciones importantes, más que en los aspectos materiales (salarios, prestaciones, esos son fijos) en lo valorativo como sería el reconocimiento a nivel mundial de las capacidades de sus Directivos y trabajadores. En otras palabras, el crecimiento y desarrollo de la planta dependen en parte de las decisiones del líder, y estas a su vez, tienen que ver con su visión de dónde o que quiere hacer en la planta.

El *límite estructural* esta dado en la falta de apoyo financiero de la corporación para realizar la estrategia, por otro lado, el sujeto tiene que superar otros factores estructurales

como son el perfil de la mano de obra (que deben de entrar a otra fase de capacitan dado la nueva tecnología que se incorpore) generar proveedores integrales a bajos costos.

La solución dada a estos factores estructurales llevó una parte operativa, se capacitó a la mano de obra en nuevas habilidades, se crearon programas de proveedores. Sin embargo, estas cuestiones operativas también pasaron por un proceso subjetivo de valorización. Así, las cuestiones técnicas, financieras, equipos de trabajo, Directores, trabajadores fueron evaluados positivamente por el Director para la factibilidad de la estrategia. Lo que nos indica que aún las cuestiones más estructurales también serán resueltas conforme la subjetividad de los que tomen la decisión. Tal vez para otro Director la planta no hubiera reunido las condiciones técnicas para lanzarse a dicho proyecto. Entonces a un límite estructural, le correspondió también en parte una *interpretación y resolución subjetiva*.

La *toma de decisiones* respondió en parte a lo subjetivo, un primer elemento importante fue el enganche que tuvo el Director con el proyecto que a su vez estaba relacionado con el ideal de un sueño, que tiene su contrapartida en el poder de decisión. Un *Latinoamericanismo* (sentimiento de pertenecer a una cultura), *un interés propio* (si la empresa crece, él también crecía), aportar a la comunidad y a la empresa. Una *identidad Autocrática* que se configuró con relación a sus decisiones personalizadas y autoritarias. Así, la *configuración de estos campos subjetivos* (sentimientos de orgullo de pertenecer a una cultura latina, ambición de crecer en la empresa y una personalidad autoritaria) hicieron en parte posible la decisión de implementar la estrategia.

Por lo tanto, puede decirse que la decisión del líder sobre la *estrategia* de largo alcance tiene que ver con los *campos subjetivos*, que a su vez le dan identidad y le permite *reconfigurar la identidad* de los demás Directivos.

En la estrategia del cambio del staff Directivo, es la que más manifiesta la personalidad autocrática del Director. Dos son los elementos principales que guían este análisis: a) la organización vista por el Director como elemento de control para las Decisiones y, b) el poder en su máxima expresión de forma autoritaria y jerárquica.

Para el Director, lo más importante que sostiene la *legitimidad y el control*, es la *organización*, para ello es imprescindible que las personas que componen el staff de la organización sean *fieles* a su persona. La reestructuración Gerencial respondió a estos principios, “la organización de la empresa debe ser la que uno ponga, debe de tener tu cara”. Además las personas que ocupaban los puestos no eran los idóneos para la realización de la estrategia, percepción muy personal del Director.

Los argumentos subjetivos encontrados en el sujeto, tienen que ver con la experiencia que ha tenido a lo largo de su vida como Director Ejecutivo. En todas las Direcciones anteriores que presidió, había realizados cambios a la organización. Por lo tanto, en su decisión de cambio se aprecia la recuperación de su *biografía de decisiones* (experiencias pasadas); la motivación, son sus propios *planes y propósitos* (individualismo) manifestados en el control en la organización. Por lo tanto se puede decir que en la toma de decisión se recurre a la analogía.

La *cultura* como elemento importante para el desarrollo de la vida diaria del trabajo se ve plasmada en la planta a través del fiel cumplimiento de los preceptos ideológicos, que genera una Cultura del Trabajo muy propia, sustentada en principios que adquieren un significado simbólico. El sentido es generado y embebido por los Directores y trabajadores, hasta convertirse en valores que movilizan y rigen la vida laboral de la empresa.

El *Mito*, ideología manifestada culturalmente y por lo tanto simbólicamente a través del discurso “ser una empresa que busca lo mejor para sus Directores y trabajadores” es asimilado de tal manera que los Directores están dispuestos a dar todo por la empresa. Por otro lado, el Plan de Carrera que rescata a las personas con más talento y las van preparando para futuros cargos, también cumple esta función simbólica. De ahí, la idea o creencia que quién no se desarrolla es cuestión de él mismo y no de la empresa. Lo importante que nos muestran estos aspectos es la forma en que son embebidos y traducidos en valores cultural y socialmente aceptados por todos, que los unifica y les da el sentido de pertenencia a la empresa.

Por otro lado, esta forma de tomar decisiones por el líder y su Staff en la empresa, se ha denominado *estilo de Gerencia Autocrático* (el poder de decisión solo lo tiene el líder) y de *Régimen Dictatorial* (Organizacional), dada la alta burocratización de la vida organizacional. La lealtad está dada con base a las jerarquías, las decisiones son impuestas

desde arriba de forma dictatorial (aunque se use la persuasión, esta es coercitiva y burocrática).

Pero quizá, lo más interesante es ver como la *configuración subjetiva* adquiere relevancia a la hora de decidir, contradiciendo de manera clara a la idea de la racionalidad instrumental como fuente única y verdadera de las decisiones importantes hechas por los empresarios.

Si bien, es cierto que las decisiones son tomadas en bien de la empresa y su rentabilidad, también es cierto que para ello es inevitable la intervención de la subjetividad. La mediación entre lo racional y lo irracional, en este caso, está dado en parte por la personalidad autocrática y emprendedora del líder.

¿Cómo finalmente se da la identificación de los Directores con el *Líder* y la *organización* para lograr la estrategia? Ya dijimos que la forma como se dan las relaciones de poder y decisión se caracterizan por ser Dictatoriales. Esta a su vez depende de la creación de una jerarquía de élites que refuerzan la organización burocrática. A través de la creación de pequeños grupos (Direcciones) que cumplen la finalidad de reproducir y controlar a través de la obediencia, la disciplina (normatividad) de la organización.

En este sentido la identificación puede darse en dos sentidos: una de tipo *afectivo*, aquí el sujeto (Director de Area) se adherirá a la forma de actuar del líder asumiendo la *pérdida de su individualización* y aceptando la imposición; o bien, la adhesión sería organizacional burocrática. Aquí los intereses son materiales, el rol principal lo juega la forma jerárquica burocratizada de la toma de decisiones, lo racional, la norma y la objetividad dominaría la conducta, la obediencia sería transferible a los nuevos grupos de poder. La identificación con el primer tipo de adhesión se puede dar en situaciones por ejemplo, cuando la planta se encuentra en peligro de cerrarse, transferirla a otra localidad o iniciar un nuevo proyecto. El individuo ante la inseguridad y la angustia que le provoca tal situación paraliza su propio actuar, su personalidad y se identifica con el líder como el salvador de la situación, renunciando a su propio *Yo*. Ahí se da una identificación que se mostrará en su adhesión a las decisiones que son tomadas por la autoridad, obedeciendo de manera pasiva las disposiciones dadas. Creando así una actitud *Protectiva* responsabilizando al actor principal de todas las decisiones. Pero, también puede suceder que lo que identifica no sea el miedo o la angustia, sino la *esperanza o posibilidad* de

obtener un *prestigio* acompañado de beneficios económicos. Aquí la adhesión está dada en el sentido de la agresividad y *lucha por el poder*. El poder representado en la tentativa de plasmar en el mundo empresarial su propia imagen, de su propia idea de lo que debe ser el camino a seguir en la empresa.

La actitud del Director Ejecutivo de la empresa representa un líder de personalidad autocrática y Dictatorial con componentes de agresividad no solo en la búsqueda de buenos proyectos para la empresa, sino de permearla con su propia imagen. Aspecto que no logra legitimar vía la adhesión afectiva, pero si imponerla vía la persuasión (violencia simbólica) asentada en la propia organización burocratizada. Sin embargo, esto no se da con base en tipos ideales de mando, también entran en juego los intereses y se presenta la lucha. Pero, como dice Weber el Empresario es la única persona inmune (relativamente) a la burocracia. De ahí que pueda jugar con los espacios del poder, transgrediendo y permitiendo transgredir en ciertos momentos a la burocracia y la normatividad. Por otro lado, tampoco se quiere decir que la adhesión sólo se da en la dominación formalista e impersonal, pues como vimos antes existen tareas de vida que se empatan con la organización y con los proyectos iniciados por la Dirección que rompen con la *linearidad* de un tipo puro de dominación. En otras palabras lo que se quiere decir es que la adhesión o no a una organización *Dictatorial* no sólo depende de la organización *Burocrática* con líderes *autocráticos*, sino que también se da un empate de intereses, con tareas de vida y con la propia personalidad de los individuos.

## CITAS

1. Entrevista realizada al Director Ejecutivo de Xerox Planta Manufactura Aguascalientes el día 19 de noviembre de 1999
2. Idem
3. Ibidem.
4. Publicación interna de la empresa XEROX Mexicana Aguascalientes: "Aguas Xerox" de julio de 1999 21
5. Entrevista al Director Ejecutivo el 19 de noviembre de 1999
6. Entrevista la Director de Recursos Humanos realizada el 13 de enero del 2000
7. Entrevista al Director Ejecutivo el 19 de noviembre de 1999
8. Idem
9. Ibidem.
10. Ibidem.
11. Entrevista al Director Ejecutivo el 24 de enero del 2000
12. Documentos de la empresa y entrevistas a Directores
13. Entrevista al Director Ejecutivo el 19 de noviembre de 1999
14. Idem.
15. Ibidem.
16. Ibidem.
17. Ibidem.
18. Entrevista al Director de Relaciones Humanas realizada el 13 de enero del 2000
19. Entrevista la Jefa del Depto. de Comunicación realizada el día 29 de octubre de 1999
20. Observación a la Junta de la Dirección de Estrategias y Proyectos con su staff el 29 de octubre de 1999
21. Entrevista realizada al Director de Medio Volumen el 2 de diciembre de 1999
22. Entrevista al Director de Recursos Humanos el 13 de enero del 2000
23. Entrevista al Director de Medio volumen el 12 de enero del 2000

24. Idem.
25. Entrevista al Director de Recursos Humanos el 13 de enero del 2000
26. Entrevista al Director Ejecutivo el 24 de enero del 2000
27. Idem.
28. Ibidem.
29. Ibidem.
30. Ibidem
31. Ibidem.
32. Ibidem.
33. Historia de vida del director de Proyectos Especiales el 30 de octubre
34. Entrevista al Director de Proyectos Especiales el 16 de octubre del 2000
35. Entrevista al Director de Medio Volumen el 12 de diciembre del 2000
36. Entrevista al Director de Proyectos Especiales el 16 de octubre de 1999
37. Idem.
38. Historia de vida del Director de Estrategias y Proyectos especiales el 19 de octubre 1999.
39. Idem.
40. Entrevista al Director de Proyectos Especiales el 16 de octubre de 1999
41. Entrevista al Director de proyectos especiales el 6 de enero del 2000
42. Idem.
43. Entrevista al Director de Proyectos Especiales el 16 de octubre de 1999
44. Entrevista al Director Ejecutivo el 24 de enero del 2000
45. Idem.
46. Ibidem.
47. Entrevista a la asistente del Director Ejecutivo el 1 de febrero del 2000
48. Entrevista al Director de Proyectos Especiales el 16 de octubre de 1999
49. Entrevista al Director de Medio Volumen el 6 de enero del 2000
50. Entrevista al Director Ejecutivo el 1 de febrero del 2000
51. Entrevista al Director de Recursos Humanos el 13 de enero del 2000
52. Idem,

53. Entrevista al Director de Medio Volumen el 6 de enero del 2000
54. Idem.
55. Entrevista al Director Ejecutivo el 1 de febrero del 2000
56. Idem.
57. Entrevista al Gerente de Relaciones Industriales el 30 de septiembre de 1999
58. Idem.
59. Ibidem.
60. Ibidem.
61. Contrato Colectivo de la empresa Xerox Aguascalientes 1997.
62. Entrevista al Director de Relaciones Industriales el 30 de septiembre de 1999
63. Idem.
64. Ibidem.
65. Ibidem.
66. Ibidem
67. Ibidem

## **CAPITULO VI: JMRomo**

### **1. Contexto**

JMRomo es una empresa de capital local y es una de las fabricas de mayor antigüedad en el estado. Inicia como taller de niquelado con tres trabajadores y un capital de \$3,000.00, actualmente cuenta con 1300 trabajadores y con tres grandes divisiones en producción que son: muebles y equipos para autoservicios (gondolería, vitrinas, carros de supermercado, checaos con bandas transportadoras); la segunda división muebles y equipos para industria (estanterías de carga pesada, bancos de taller, muebles para almacenamiento); la tercera división que son muebles para el hogar (sillas y desayunadores), en total la empresa fabrica más de 5000 productos diferentes, lo que indica una gran flexibilidad en la producción. En lo que se refiere a las Relaciones Laborales, se basan en relaciones personales, hasta la fecha la empresa no cuenta con sindicato y, por lo tanto con contrato colectivo.

La empresa se compone de una matriz y nueve comercializadoras distribuidas en todo el país, y una en Colombia. El área de ventas es uno de los departamentos más importantes, lo componen 120 agentes. La distribución de sus productos la hacen a través de su propio transporte, por lo que no depende de terceros para el proceso de distribución y comercialización. Las ventas que realizan solo se hacen por pedido y estas no se efectuan en grandes volúmenes, sino por lotes de diferentes productos.

El mercado al cual dirige la producción, es tanto para consumo nacional como de exportación, éste se dirige a Colombia, Guatemala, Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Venezuela, República Dominicana y Cuba.

La tecnología es de punta, hay partes del proceso productivo totalmente automatizadas y otras computadorizadas asistidas por CAD-CAM, su utilización depende de la parte del proceso productivo que se esta realizando, así como de la cantidad y volumen de los pedidos. Hasta 1990 aproximadamente la empresa desarrollaba su propia tecnología. Además, creo sus propios talleres para fabricar sus troqueles, dados, moldes, refacciones y pintura. Las materias primas en su mayoría son nacionales y muy poco de Norteamérica. Lo que viene hacer una ventaja competitiva para la empresa.

En cuanto a la organización del trabajo, ésta se basa en el modelo tradicional; el trabajo se realiza de manera individual, un trabajador un puesto, aunque este hecho no excluye que el trabajador pueda realizar otras actividades del proceso productivo. En el

momento de la transformación del producto, el trabajador no cuenta con manuales de procedimientos, ni manuales de puestos, por lo que se deja a la memoria y habilidades del trabajador el proceso productivo. Como lo menciona el propio Gerente de producción “ahorita se utiliza mucho el conocimiento de la gente que tiene muchos años aquí, además es imposible generar tanto manuales de procedimientos para tantos productos que cambian continuamente” (1). En este sentido, el ritmo de trabajo es impuesto por el número de pedidos y no por algún tiempo estándar. Por otro lado, la empresa no ha establecido algún elemento de las NFOT como parte de su estrategia. En la empresa no se utilizan los círculos de control de calidad, ni el justo a tiempo o los equipos de trabajo. Sin embargo, la calidad sí es un elemento integrado a la vida cotidiana del trabajo. Es más forma parte fundamental de los principios de la empresa desde su fundación.

CUADRO No. VI.I DATOS GENERALES DE LA EMPRESA JMRomo

Razón Social:	JMRomo S. A. de C. V.
Rama:	Metal Mecánica Giro: producción de muebles y equipo para hogar, industria y autoservicio.
Origen del capital:	Local
Mercado:	Nacional y extranjero
Financiamiento:	Ventas
Núm. de trabajadores:	1300
Producción:	Muy variable
Tecnología:	De punta
Organización del trabajo:	Tradicional
Relaciones Laborales:	Relaciones personales, no Cuenta con Sindicato
Proyecto de modernización reciente:	Expandir el mercado
Estrategias	Cambio tecnológico Reestructuración Gerencial Nuevos productos
Director:	Dueño de la empresa: la hereda En tercera generación (no hay segunda generación)
Antigüedad y experiencia en la empresa:	Once años como Director de la Empresa.
Profesión:	Lic. En Administración
Empresa:	Familiar

Datos obtenidos de entrevistas realizadas a Directores y Gerentes de la empresa (2000)

## **2. Estructura organizativa de J.M.Romo**

La empresa se conforma por un organigrama chato, es decir cuenta con muy pocos niveles de autoridad. Los dueños son los Directores Generales de la empresa, uno dirige al área de producción y otro el área de ventas, comercialización y distribución, este se puede decir que en general dirige la administración de la empresa. Le siguen en jerarquía la Gerencia Administrativa o también llamada General, las funciones que realiza son: “control de impuestos, el control de vigilancia, control de resultados de todo lo administrativo incluyendo las sucursales. La Gerencia de Recursos Humanos realiza las funciones de: “proveer lo necesario en Recursos Humanos”, el área de salud ocupacional, seguridad e higiene industrial, relaciones públicas políticas internas de la empresa, comunicación organizacional, sueldos y salarios, evaluación de recursos humanos, archivo general, capacitación. La Gerencia de Producción abarca producción, mantenimiento de la planta, logística de entrega a almacenes, costos y sistemas. Esta Gerencia cuenta con tres coordinadores de área, de ellos dependen los supervisores, y a cada supervisor le corresponde controlar de seis a diez jefes de departamento. Este a su vez tiene bajo sus ordenes al jefe de grupo, que es el que supervisa el trabajo directo a los trabajadores. La empresa no cuenta con un staff Directivo, en otras palabras, los Gerentes de la empresa no conforman un staff. La forma de operar es la siguiente: los Directores de la empresa deciden las estrategias o proyectos que se implementaran en el año, estos son notificados a los Gerentes, la comunicación se hace de manera individual, es decir, no se realiza una junta Directiva para informar.

La organización mantuvo su estructura básica hasta 1990. Con la llegada de un nuevo Director y la implementación de nuevas estrategias se crearon la Gerencia de Producción y el Área de Seguridad Industrial. Por otro lado, existen departamentos llamados descentralizados, que quiere decir que no pertenecen a ninguna Gerencia y por lo tanto quién controle sus actividades. Esto funciona así desde con el fundador, y se ha seguido respetando la tradición de depender directamente de la Dirección.

La forma en que opera la estructura organizativa responde al sistema JMRomo lo que significa una doctrina basada en la lealtad y tradición. Lo importante no son las reglas o manuales escritos que indiquen cómo trabajar o que se puede o no hacer, sino que el

personal se embeba de la doctrina (tradición y cultura) JMRomo para actuar de acorde con esos principios.

Al respecto un Gerente comenta: “ Tenemos el sistema Romo, cada quién sabe lo que tiene que hacer, sabemos la función de cada uno” (2).

Los Gerentes están socializados con ésta forma de operar de la empresa, pues a excepción del Gerente de Producción que solo cuenta con diez años de antigüedad, el resto tiene un promedio de treinta años de laborar en la empresa, lo que también da o etra peculiaridad a su back ground. Todos ellos iniciaron en puestos operativos y han ido escalando hasta ocupar posiciones importantes. Su antigüedad, desempeño y lealtad es lo que les permitió llegar hasta la Gerencia. En otras palabras, tanto los mandos medios como dos Gerentes (Recursos Humanos y Administrativo) no cuentan con estudios profesionales, al igual que el fundador, que en educación formal solo llegó a obtener la educación básica (primaria). El desarrollo personal logrado por los que laboran en puestos importantes dentro de la organización se debe a la experiencia acumulada. Su forma de actuar, de decidir, se ha embebido de la cultura Romo de como trabajar, y de sus vivencias con el fundador.

### **3. Jerarquías y tomas de decisiones: la informalidad simbólica**

Como ya se dijo, la empresa muestra una organización a primera vista bastante sencilla, es decir no burocratizada. Pero conforme se va uno introduciendo en ésta, se ve bastante complicado su funcionamiento. No existen reglamentos o documentos que indiquen la manera de operar organizativamente, ni nada que describa cuales son las funciones, limites o facultades de las autoridades, y por lo tanto, la forma de tomar decisiones. Por lo que rige un sistema de usos y costumbres institucionalizados con recompensas simbólicas. Simbólicas, porque sus manifestaciones se relacionan con el orgullo, reconocimiento y satisfacción de tomar las mejores decisiones para la empresa.

La autoridad máxima son los dueños y Directores de la empresa, como dice un Gerente “ésta es un empresa familiar y así hay que entenderla”.(3) Quizás, sea por esto que no se delimitan de manera clara las funciones. Basta con saber que finalmente el dueño es el que manda y decide. Así tenemos por ejemplo, que las grandes decisiones cómo son en que invertir, planear a largo y corto plazo, compra de maquinaria, cambios en la organización, etc., así como las pequeñas importantes decisiones (autorización de horas

extras, o salida extra para ir al medico etc.) pueden pasar también por la aprobación de la Dirección. La política de puertas abiertas permite que los trabajadores pasen directamente con el Director o Gerentes para la aprobación de cualquier tipo de problemas personales o de trabajo. Y en este sentido, la autoridad se centra en la Dirección. Sin embargo, ésta autoridad encuentra sus propios límites al interno de la organización, es decir en el piso de la fábrica. La concentración de poder se diluye en el momento del proceso productivo. Es como si existieran dos mundos; el de las grandes decisiones y el de la producción. Esta dilución de la autoridad permite dos cosas: a) que los mandos medios (Gerentes) y los coordinadores en producción encuentren espacios vacíos de poder de los cuales se apropian y deciden sobre la mejor manera de producir y, b) deciden también en ciertos casos como resolver sobre la marcha un buen número de problemas, sin que estos lleguen a la Dirección. Lo que también nos muestra, que los coordinadores y algunos mandos medios cuentan con un saber hacer que les permite tomar este tipo de decisiones. Pero además, esto nos indica que se generan dos grandes niveles de autoridad, por un lado la autoridad de la Dirección, que recae en el dueño y la Gerencia Administrativa, y por otro, la operativa (producción) que cuenta con sus propias instancias jerárquicas. Así, lo sencillo del organigrama en lo vertical (dos jerarquías de mando) se complica por la disputa por el poder y el control ante espacios vacíos de autoridad. Esto se complejiza al tener un uso simbólico la disputa por el poder. La experiencia y el conocimiento para los trabajadores y coordinadores representan una superioridad cualitativa, es la superioridad que da el *saber hacer y que reclama su valor* social de ser reconocido por la nueva administración, a través del status que le confiere su conocimiento (Hobsbawn, 1999) De ahí que los coordinadores se disputen la autoridad y las decisiones. ¿Quién más para conocer la empresa que ellos que la vieron nacer? Con Don Jesús se trabajaba con y por amor a la empresa, todos eran una gran familia. El jefe era él, ahí no había disputas por el poder, al decir de los Coordinadores.

Como se puede apreciar la estructura organizativa no está burocratizada. En cambio existe una estructura subterránea que rige la vida organizativa y que tiene que ver con la posesión del saber hacer, usos y costumbres. Este doble nivel de autoridad (Director y mandos medios, coordinadores) en la jerarquía de decisiones implica que se da la lucha por

el poder y control de los procesos productivos, y esto también significa toma de decisiones que afectan o no el rumbo de la empresa, como lo veremos más adelante.

La organización y la forma de operar de la empresa quedó establecida desde su fundación y no ha sido transformada, lo que nos indica una tradición arraigada social y culturalmente por los trabajadores y las gerencias, y lo más importante, aceptada por la nueva Dirección.

Sin embargo, no todo es caos o disputa, el uso y costumbre adquiere su sentido, dentro precisamente de una normatividad no escrita. Así las decisiones más trascendentales como estados financieros, resultados de la empresa, estrategias o proyectos específicos, se tienen que hacer con la Dirección, y los problemas de rutina: comunicación con los clientes, descuentos, problemas con clientes, etc, se deciden con base a los usos y costumbres. Las decisiones se toman en las Gerencias, coordinaciones y en algunos casos por los trabajadores. Situación que contrasta con las estructuras organizacionales comunes, en las cuales las Gerencias y Direcciones constituyen niveles intermedios de autoridad claramente diferenciados de los coordinadores y los trabajadores. Aunque, hay decisiones que implican inversión que incumben a Gerencias específicas, las decisiones se tratan en lo particular con esas Gerencias, pero finalmente la decisión es de la Dirección.

Sin embargo, en producción son los coordinadores o jefes de grupo quienes lideran las decisiones cotidianas. Esto viene a ser el resultado de una segmentación de poder que es re- apropiado por los líderes en producción. El vacío se dio con la muerte del fundador y la instauración de la nueva Dirección. Se estableció así una nueva forma de operar en la empresa, en el sentido de que los dueños ya no hacen presencia física en el piso de la fábrica, ni tienen el conocimiento y experiencia que tenía el fundador, no sólo en la administración de la empresa, sino del proceso mismo de producción. Y algo muy importante que fomentó con esmero el fundador, un liderazgo basado en la fuerte imagen de un padre benefactor.

#### **4. Dos momentos - dos direcciones**

Para su análisis la empresa se puede dividir en dos grandes períodos, uno que va desde su inicio como empresa en 1965 hasta 1990 que ocurre la muerte del fundador, y el otro, que va desde esta fecha a la actualidad, donde la dirección pasa a manos de los nietos.

En el primer período la empresa crece y se consolida como la número uno a nivel nacional; en la segunda parte del período, son los nietos quienes llevan a la empresa a incursionar en el mercado externo, siguiendo la doctrina y políticas creadas e inculcadas por el abuelo.

#### **A. Mito y realidad de J. M. Romo, el fundador: primer momento**

Hablar de la empresa JMRomo significa hablar de Chito Romo, es decir, es hablar de un Mito que nace de los propios trabajadores, gente común de Aguascalientes, de los empresarios, y el gobierno. El mérito de este empresario es el haber creado una empresa de la nada (tres trabajadores y tres mil pesos y casas en ruinas) e instituir una doctrina y cultura propia en la forma de trabajar y dirigir a la empresa.

Como parte de su doctrina podemos citar las siguientes: a) no invertir, nunca más del 50% del capital; b) no vender más del 10% a un sólo cliente, por lo que su mercado lo conforman dos nichos, el pequeño – mediano (menudeo) y el cliente potencial que lo conforman las cadenas fuertes; c) nunca comprar ni vender a crédito; d) no contar con sindicato; e) contar con buenos vendedores y para ello el *video* sería el elemento que lo permitiría independientemente de las cualidades del agente de ventas. Es así, que otros de los aspectos más importantes e innovadores que se inicia en 1980 y que forma parte de la ideología impuesta por el fundador, es el sistema televisivo como una forma de capacitar al trabajador, vender sus productos y controlar el proceso productivo. El sistema panóptico consta de un estudio de televisión, veintisiete cámaras de televisión repartidas en las diferentes áreas de producción y pasillos de la empresa y cinco salas audiovisuales. Además, cuenta con sus propios técnicos en producción televisiva. Este departamento se encarga de realizar los programas de capacitación y motivacionales, así como los comerciales que sirven para la venta de los productos. Se puede decir, que el vídeo es el alma de la empresa, en el sentido, que es a partir de el que la empresa sustenta sus ventas, controla al trabajador y se da la capacitación motivacional a los trabajadores, eje central de las políticas Gerenciales para el éxito de la empresa. A este punto volveremos después con más detenimiento.

Para el fundador, la empresa era como una gran familia donde todos tenían un mismo objetivo, tener clientes satisfechos. De ahí que su eslogan para con los clientes fuera

“Yo tengo todos los elementos, yo tengo el abecedario, te puedo formar cualquier palabra que tu quieras, eso era decirle al cliente, lo que quieras te lo puedo hacer, aunque realmente no era cierto, entonces no éramos tan flexibles” (4).

De esta manera la filosofía de la empresa es representada por un triángulo, la base representa a la empresa, los lados al trabajador y el cliente. Por lo que, sí el trabajador realiza el producto bajo el requerimiento y necesidades del cliente, éste queda satisfecho y así la empresa tiene recursos para pagar a sus trabajadores, generando un círculo económico virtuoso. Para lograr esto lo fundamental era la calidad y responsabilidad, por lo que cada trabajador debería ser su propio supervisor.

Las relaciones laborales de la empresa giraban en torno del fundador, al no contar con sindicato, este se volvía el *padre* que solucionaba cualquier problema, ya fuera de tipo personal o laboral, como lo comenta un coordinador:

“ahorita los que estamos de encargados o jefes también hemos sabido tener esa abalancha en contra del sindicalismo, a nosotros nos toco absorber esa filosofía de Don Jesús, que decía ¿qué necesitan del sindicato que no les pueda dar yo?, entonces eso nos dió a entender muchas cosas y que no son de un sindicato” (5).

Su posición de padre/jefe le autorizaba indagar e inmiscuirse en cuestiones familiares o personales como eran las condiciones y forma de vida, la manera de divertirse o religión que profesaban los trabajadores. De ahí la creación de un centro educativo y diversión donde la familia de los trabajadores pudieran convivir de manera integrada, las actividades de esparcimiento no debían de desintegraban a la familia, sino que las debería de unir más. La creación de una tienda de descuento con productos para el hogar, la gestión y facilidades ante INFONAVIT para obtener vía la empresa ciento cincuenta casas para sus trabajadores. Son algunas de las acciones que piadosamente realizaba el fundador como parte de su idiosincracia. De lo que creía, que debería ser la función un empresario. El significado de estas acciones ya las analizamos en otro apartado, sin embargo, cabe resaltar de nuevo cómo para este tipo de empresario, el trabajo, la religión, la diversión y la familia eran cosas inseparables, todo debía de caber en un sólo principio, una gran familia para el

trabajo. Y en ese sentido el significado de padre benefactor se hacía funcional para los intereses de la empresa. Así, el padre benefactor era él, la familia la empresa, el sentido, cuidar a la empresa igual que a su propia familia.

Esta forma de concebir a la empresa y su visión del mundo quedó reflejada en un mural que se encuentra en la entrada del centro educativo y recreativo creado por el fundador para los trabajadores. En la parte de arriba del mural está el hombre que representa la fuerza, los rayos reflejan la gracia divina, la señora muestra la bondad y el niño la esperanza. En la parte inferior del mural está toda la familia reunida volteando respectivamente hacia sus labores, al lado derecho tenemos el área de producción de la planta, más abajo el médico que está pendiente por si ocurre algún accidente en la empresa, más abajo hacia la derecha se está representado el área recreativa junto con el árbol de la vida, en la parte inferior hacia la esquina derecha se encuentran unas casas en ruinas que alude a lo que era antes de ser la fábrica.

Como primera observación, se puede ver a la autoridad económica, social, religiosa, familiar y cultural, identificados y unidos por la imagen del fundador, quien representa el poder terrenal, todo se desarrolla en torno de él. Es decir, el ejemplo a seguir es su propia vida, tanto para los futuros herederos, como para aquellos que tienen que ver con la empresa. La fábrica representa el punto desde el cual se negocia la vida colectiva en el trabajo; el centro recreativo es el eje que rige (o debiera regir) la vida social de los trabajadores y la familia (como ejemplo, las actividades deportivas deben de integrar a la familia, pero al mismo tiempo el esparcimiento debe complementarse con la enseñanza a la mujer de un oficio que permita el desarrollo económico familiar). Las ruinas y la nueva arquitectura de la fábrica, perpetúan el *mito* del fundador que se manifiesta en el esfuerzo y dedicación de un hombre con visión bajo una moralidad. Por una parte, el mural exalta la responsabilidad mutua, por otro lado, a la responsabilidad del fundador, quien da trabajo, se preocupa por su salud (el médico) y por la familia. Pero por otro lado, la responsabilidad de ellos (los trabajadores) para con el patrón, de vivir para el trabajo, con los valores y principios que emanan de la conveniencia del fundador (una moralidad, cumplimiento de los preceptos de la obediencia, sumisión, responsabilidad, trabajo y agradecimiento por recibir las bondades de Dios y de su patrón). Así, la relación se torna en norma, que se construye a partir de una relación *mutuamente admitida* (Thompson, s/f) y que en este

sentido la consideramos de tipo *patrimonialista*. La racionalidad que opera en ésta relación no es dada por el status, sino por el poder del dinero manifiesto en la posesión de los medios de producción que establece una estructura de poder y por lo tanto de influencia, que a su vez conlleva una manera de establecer un control paternalista (Thompson, s/f), donde la racionalidad del fundador se encuentra embebida de su propia subjetividad.

Se puede decir, que en la empresa JMRomo está presente este modelo paternalista, donde, como dice Thompson (s/f), conlleva un cierto sentido de confort emocional, definido supuestamente en cuanto a que toda la vida se desarrollaba en familia, en un círculo de rostros amados y familiares, de objetos conocidos y mimados, todos de proporciones humanas (Laslett, citado por Thompson s/f).

### **B. Control paternalista: un sistema panóptico de pedagogía**

Para este empresario, el sentido de la vida en el trabajo no sólo era “generar un bien común”, sino hacerlo bajo la perspectiva que su propia visión del mundo y de lo empresarial. Una de sus principales aportaciones (innovación) para la empresa fue el establecer un sistema panóptico, para capacitar y controlar a los trabajadores. Así, el control paternalista se vuelve una figura abstracta que monitorea la conducta a través de una estructura física como la cámara.

Sin embargo, no quiere decir el alejamiento del padre benefactor, sino por el contrario, esto formaba parte del reforzamiento de una forma de control patrimonialista que cumplía dos funciones. Una pedagógica – motivacional (SPPM) y la otra, de control (SPCP). La función del SPPM, era sensibilizar al trabajador a través de un vídeo. Se intentaba por medio de éste sistema introyectar aquellos elementos que darían sentido a la cultura del trabajo. La videoteca estaba conformada en 1990 por más de 10000 cassetes, que iban desde películas, vídeos científicos, los realizados por la propia empresa, hasta grabaciones de caricaturas que hacían referencia a algún tema que consideraba el fundador reforzarían la cultura JMRomo. Los temas de los vídeos hechos en casa se dividían en aquellos que se dirigían a los trabajadores y los que se presentaban a los mandos medios; los primeros informaban de la productividad de la empresa, cómo solucionar problemas en producción, capacitar en el proceso de trabajo, cuidado de la herramienta, reglamento interno, reporte de seguridad. Notiromo, noticiero que informaba sobre el avance de la

empresa o eventos especiales. Vídeos educativos, por ejemplo enseñar a cómo usar los baños y cuadro de honor entre otros. Todos ellos conllevaban un sentido y una significación. Así por ejemplo, el estar en el cuadro de honor significaba el reconocer por un lado, los valores positivos que embebió el trabajador de la cultura de la empresas. Estos valores reconocidos son: la honradez, constancia para cumplir en el trabajo, por otro lado, también significaba el motivar a los demás trabajadores a ser iguales al homenajeados. El sentido por parte de la empresa era sólo uno, “el estar en el cuadro de honor tenía sentido solo si el compromiso era de trabajar más y mejor”, es decir, no es un descanso, sino un compromiso más, para trabajar más. Habría que preguntarnos cuál era la significación para los trabajadores al estar en el cuadro de honor, cuando implicaba más responsabilidad. Para los jefes que tenían alguna responsabilidad, los vídeos eran de capacitación: cómo contratar a un trabajador, de qué manera solucionar conflictos, la forma de tratar a los trabajadores, cómo operar una máquina nueva, todo visto bajo la doctrina JMRomo.

Hay un vídeo que requiere un análisis más minucioso por manifestar más claramente la subjetividad del Director en lo estético. La obsesión del fundador por la limpieza, la pulcritud y uso de los baños lo lleva a establecer un reglamento específico sobre cómo usar los baños, e incluso el mal uso de los sanitarios significaba el despido. Esto lo analizaremos más adelante.

El SCPM estaba conformada por el tema de los pioneros de paradigmas. El vídeo es representado por pilotos que arriesgan y triunfan imponiendo nuevos records. La imagen inicial es de un escuadrón de pilotes que limpian su avión con sumo cuidado y esmero, para luego emprender el viaje que los llevará a explorar el espacio, enfrentando nuevos retos. La similitud se hace con la fábrica, así el limpiar y dejar en orden la herramienta o máquina, debe ser una actitud (valor) aprehendido por el trabajador que les permitirá llegar lejos en su trabajo. El avión necesita gasolina, como el hombre capacitación, el piloto necesita concentración, como el trabajador también la necesita para hacer bien su trabajo. Un piloto necesita guía, al igual que ellos necesitan al supervisor. La frustración, miedo y alegría son pruebas de nuestros límites humanos. La motivación consiste en ir siempre hacia adelante y ser trabajadores de riesgo, no se necesita tener un libro para hacer cosas e innovar, sólo hay que ser perseverantes, dar tiempo y esfuerzo.

El sentido es claro, aún los que andan por las nubes necesitan de quién los guíe (controle), lo que permite ser una persona de éxito es la dedicación, esfuerzo y perseverancia.

Otro tema (SCPM) es el que se relaciona con los problemas del desempleo y subempleo. La alusión se hace con relación al desempleo en el campo y las malas condiciones de trabajo que se dan en este sector. Así, la miseria, el hambre y las condiciones inhóspitas de trabajo se hacen presentes en aquéllos que no tienen un trabajo seguro, como el que tienen en JMRomo.

¿Qué pasó con los campesinos? Son explotados por sus patrones, les pagan a destajo, les interesa contratar mano de obra barata, no hay prestaciones laborales, se quieren organizar pero terminan siendo víctimas de malos hombres. El resultado es que los hombres sufren de depresión y se resignan a la mala vida. Por eso, hay que conservar el empleo en JMRomo que nos eleva, ennoblece y halaga. El trabajo debe ser productivo, lo importante es echar raíces, crecer. Aquí el trabajo es estable ¡valora! Hay que ganarnos el pan con el sudor de la frente. Y cierra el vídeo diciendo “estar en JMRomo es un privilegio, es un ambiente agradable”.

Las imágenes que se ven en el vídeo, son de grandes extensiones de tierras sin producir y campesinos pobres que andan en busca de trabajo. Se mezclan imágenes de campesinos empobrecidos y desolados que quieren atravesar la frontera para obtener mejores condiciones de trabajo. La explotación de imágenes y coerción psicológica de situaciones y condiciones de vida a los que se recurren en estos vídeos, es de una agresividad simbólica enorme. Es operar bajo la consigna de que en ningún lado (empresa) o persona (Sr. Romo) podrá dar y reconocer su trabajo y tratarlo mejor que ésta familia. Simbólicamente significa anular la estima de los trabajadores que se enajena a JMRomo. La inseguridad psicológica y mental que opera en la estima de los trabajadores los sujeta, y se apodera de ellos el miedo a explorar otras posibilidades de trabajo. El resultado, continuar y agradecer al padre benefactor su benevolencia para con ellos. Como lo dijo un entrevistado “somos unos burros, no sé cómo nos aguantaba el Sr. Romo” (6). Hay que aclarar, que esto no siempre era algo conciente en los trabajadores. Además, sí les proporcionaba un confort emocional, dado por la seguridad que significaba tener un padre protector que garantizaba su sustento. De ahí la lealtad, obediencia, amor a la camiseta. El enganche con este SPCM

esta dado también por la propia historia de los trabajadores. Recordemos que eran campesinos que llegaban del campo a la ciudad, no sólo con necesidades, hambre y en busca de mejores condiciones de vida y trabajo, con una cultura patrimonialista del trabajo. Lo que significa reproducir y por lo tanto trasladar un sistema de relaciones patrón-trabajador del campo a la fábrica. Así, lo que dijera el patrón se convertía en la verdad absoluta. La asunción de la obediencia, sumisión y lealtad no eran valores nuevos para los trabajadores, sino sólo cambiaron de referente, es decir, de patrón de campo a patrón de fábrica. Pero además, esta pureza (en el sentido de no maleados) de los trabajadores le permitió al fundador refuncionalizar su cultura de acuerdo a su propia idiosincrasia e intereses.

Otros vídeos hacen alusión a temas de reflexión, el sentido era que los trabajadores reflexionarían sobre hechos y situaciones cotidianas que tenían que ver con la vida familiar, personal y del trabajo, tomando como ejemplo la vida de JMRomo. El significado, no ser mediocres en nuestro trabajo y ser como JMROMO exitosos. Los valores que debían de privar: el valor del tiempo (no desperdiciarlo), la concentración, la no complacencia (no aceptar nada que no sea perfecto), no flojear (todos ir al ritmo del guía). La rutina se convierte en algo bueno si logramos hacer de ella algo nuevo. Esto se logra sólo en equipo. En lo familiar y personal: no comprar a crédito, no malgastar el dinero en vino y mujeres, no acudir a agiotistas. El vídeo más representativo de este tema y más famoso en la empresa es *la vida fácil de un obrero difícil*. Se representa a un trabajador (actuado por la misma persona que le sucedió el hecho, supuestamente) que se queja de todo, no le alcanza el dinero para nada, por andar de parranda y con mujeres malas. No cuenta con casa propia, vive en una vecindad, no se alimenta bien (tampoco su familia), le debe a todo el mundo, no cumple con el trabajo y finalmente es contagiado de una enfermedad venérea. Posteriormente viene la regeneración de “Juan”, la reflexión se da en el sentido de que Juan es un mal obrero y, por lo tanto, mal marido que no puede dar casa propia a la familia. Así, ante la situación mala por la que pasa el obrero, finalmente acude al supervisor, quién le dice “JMRomo nunca deja sola a su gente”, lo apoya, le da consejos, “trabaja bien y verás como te va bien en JMRomo”. De ahí en adelante “Juan” no llega tarde al trabajo, da sugerencias, participa en las juntas de departamento, acude a ver vídeos para capacitarse, obtiene el reporte más alto. “Juan por ser buen obrero” puede pagar la renta, la luz, obtiene

un vale para surtir mandado (como parte de los incentivos), compra una lavadora, una cama y vive en una casa mejor con la ayuda de JMRomo. Pero lo principal es que aparece en el cuadro de honor. De ahí la motivación a ser como Juan, un buen trabajador.

Analizar estos vídeos, como se puede apreciar es descubrir la idiosincracia de Don Jesús, su visión del mundo, pero además, es descubrir las diferentes manifestaciones (códigos) de una cultura densa que pretendía ser inculcada a los trabajadores. Esta la encontramos en el mural, en su “filosofía” de la empresa, en los vídeos. Todo refuerza su concepción de lo que debía y debe de ser el hombre en la vida y el trabajo.

Hay otra serie de vídeos del sistema panóptico de control del proceso (SPCP) en los cuales se monitorea al obrero en el lugar de su trabajo. La finalidad es documentar las faltas cometidas por los trabajadores (desperdicio, pérdida de tiempo en plática con los compañeros, accidentes de trabajo). Las diferentes cámaras de producción (que estaban encendidas las veinticuatro horas del día) gravaban los distintos departamentos de producción y se seleccionaban aquéllos que más representaban la falta cometida. Estos se pasaban a los trabajadores como parte de su capacitación cotidiana, mencionando el nombre del trabajador e incitándolos a no volver a cometer el mismo error, por el bien de la compañía, quien era la que les daba trabajo. Es importante hacer notar que el reclamo fuerte no era para el mismo trabajador, sino para el supervisor; “donde andaba el supervisor que permitió que el trabajador se distrajera”. Esto nos manifiesta dos valores principales de la cultura JMRomo: una, que lo importante es que los supervisores o coordinador fueran los que se embebieran de la cultura del control JMRomo, pues son ellos los que tienen que controlar finalmente a los trabajadores para que cumplan bajo estos preceptos y, dos, que el trabajador no sienta lo coercitivo de la cámara sino que le produzca vergüenza ante sus compañeros y patrón. Pero no cumple el SCPC la función de intimidarlos por castigos a no volver a cometer el error. Pues en el total de vídeos que se revisaron (promedio de 30 vídeos) de 1980 a 1990 el problema seguía latente. Lo que cambia es la agresividad de los mismos. Para los noventa el vídeo no da nombres, sino es una cámara muda que monitorea sólo las faltas. Quién realmente cumplía la función del *control*, era el propio Sr. Romo. Su imagen de padre benefactor (paternalismo), cumplía una doble significación, era un padre piadoso y por lo tanto benefactor, pero por el otro lado, también cumplía con la función simbólica del control/castigo.

Lo panóptico tenía la función de inculcar cultura, es decir, era una *pedagogía de la cultura del trabajo*, que controlaba no sólo las faltas y errores cometidos por el trabajador, sino el actuar de los trabajadores, no sólo en ser más productivos, sino en vivir el trabajo bajo la *ética* del Sr. Romo. Y en este sentido el patrimonialismo se convertía en ese *confort emocional*, que invade la vida privada de los trabajadores, al sentirse integrados e identificados con la cultura de la gran familia. La responsabilidad admitida (responsabilidad mutua del patrón y trabajador) permite que él padre mande, regañe y exija; por su parte el hijo, obedece, cumple y sacrifica. Por otro lado, el devolverles las imágenes de ellos mismos vía el vídeo era como una manera de disciplinarlos y de enseñarlos a trabajar. La función del sistema panóptico era más bien una pedagogía que fungía también como motivación. El trabajador era sensibilizado a no cometer los mismos errores y dedicarse más al trabajo bajo la cultura de la empresa. Aquí es importante resaltar lo que significaba en ese momento el exhibir a través del vídeo a un trabajador ante el fundador, cometiendo un error. Lo importante para el trabajador era el reconocimiento de su trabajo, era una especie de orgullo parecido al de los artesanos en el siglo XVIII en Inglaterra. Su conocimiento era similar al de un oficio. Sólo ellos conocen y deciden a quién enseñar los vericuetos de su trabajo. La correspondencia entre hacer bien tu trabajo y ser reconocido (no necesariamente mediante un reconocimiento económico) era el principal valor para el trabajador. Esto se explica porque los trabajadores que operaban en ese tiempo en la empresa, la habían visto nacer, se habían forjado en ella, además de que ésta era una oportunidad de trabajo.

Analicemos un párrafo de uno de los entrevistados:

Yo creo que la filosofía de Don Jesús era que todo debía de hacerse con amor a la camiseta, esa camiseta en sí, es estar orgulloso de estar en donde trabajas, el me decía mira NENE, a tu gente tu les vas a exigir un 200% para que te den un 100%[...]cuando queda terminada una obra y viene uno con el patrón y le dice Sr. esta terminado el trabajo y ese Sr. me dijera esta bien me gusta, la satisfacción que sentía, era un diez para nosotros, era su espíritu lo que sentíamos. Entonces todo lo que hicimos y hacemos, aunque este muerto, aquí anda todavía su espíritu y esto es parte de él (7).

La gran idea del sistema panóptico también tiene sus raíces en la situación en la cual se encontraba la planta laboral. La empresa y el Estado en general no contaban con una fuerza de trabajo capacitada que pudiera responder a las necesidades de la empresa. Un trabajador de origen campesino, con poca experiencia requería de mucha capacitación y vigilancia. Pero además, no existía el personal que lo pudiera hacer. La forma de lograrlo era presentando una sólo imagen de alguien haciendo bien las cosas. Por otro lado, en esa época las oportunidades de trabajo eran pocas en el Estado, por lo que el trabajador también se veía obligado a conservar su trabajo.

La racionalidad que imperaba no era sólo la de un empresario que busca la máxima eficiencia y ganancia, sino conlleva la noción valorativa de cómo lograr hacer bien las cosas desde su propia subjetividad, y generar una cultura que fuera más allá de la existencia física del fundador, en otras palabras la trascendencia de un MITO llamado JMRomo.

Así, tenemos que los trabajadores fueron también los fundadores de una forma de trabajar. Ellos se acostumbraron a tener un patrón que trabajaba a su lado. Que se preocupaba personalmente por proporcionarles todo lo que requerían para su trabajo. Cuando había un modelo nuevo se trabajaba sobre prototipos, lo que les daba la oportunidad de crear, innovar y por lo tanto de poner en juego sus conocimientos. De ahí su superioridad cualitativa, ellos eran unos artesanos en la creación de muebles. El orgullo de ser los mejores, los unificaba ante un fin, dejar satisfecho al patrón. Pero por otra parte, los hacía conedores de su saber hacer, y por lo tanto, les confería autoridad para decidir sobre la mejor manera de hacerlo.

De ésta manera se genera una cultura y configura una subjetividad en el trabajador, creando sus propios significados, sentidos y valores propios. No sólo representan el cable conector de los intereses de la Dirección, sino son portadores de nuevos elementos que los identifica como clase trabajadora. El orgullo, el reconocimiento, la lealtad pasan a ser valores que permiten al trabajador sentirse parte de la empresa. Pero su saber hacer los identifica y da sentido a su acciones. Las luchas que enfrenten estos trabajadores no son por el salario, sino por el reconocimiento de un saber hacer.

La concepción que tenía el fundador de los trabajadores, es contradictoria, por un lado valora su saber hacer y reconoce sus capacidades, pero por otro lado, los muestra

como burros a los que hay que enseñar vía panfleto (se anexa) como trabajar mejor. Representar al trabajador como burro, muestra una concepción de superioridad, sobre el trabajador, al cual hay que enseñarle todo, desde como usar un baño.

### C. Segundo momento. Una nueva dirección

El año de 1990 se vuelve un momento decisivo para la empresa, muere el fundador. La incertidumbre se centra en dos sujetos claves los trabajadores y los herederos. Ambos tienen que ver con el rumbo que tomará la empresa. Así lo expresa uno de los Gerentes “ La filosofía de Don Jesús la traemos ya muy penetrada, esa enseñanza después de tanto tiempo se vuelve rutina, ya le parece a uno la cosa más normal, natural. Eso ayudó mucho para cuando muere Don Jesús, a echarle la mano a los nuevos Directores, porque les dejaron un paquete bastante fuerte, es una realidad lo que les dejó, físicamente ve lo que les dejó, entonces de ellos dependía si se lo acababan o lo hacían crecer” (8).

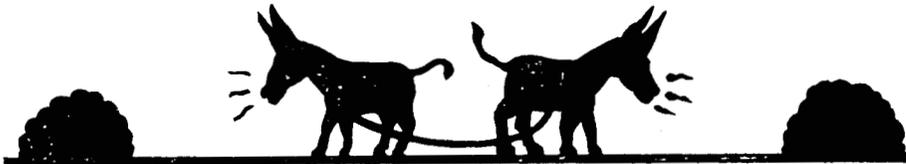
El párrafo anterior nos sitúa e introduce en una nueva perspectiva del análisis, a saber: la herencia no sólo de una empresa (bien económico y social), sino de una cultura específica (campo cultural), y por otra parte, el reto de como vivir y crecer con un Mito.

El análisis fundamental de esta empresa versa sobre la etapa actual de su desarrollo, sin embargo, por las implicaciones que tiene el que una empresa sea *herencia* no podíamos dejar de lado la influencia del fundador en la estructura organizativa, la doctrina de la empresa y la cultura creada. Pero sobretodo, resulta importante para entender la mentalidad de los *heredados*. Y con ello no sólo me refiero a los actuales dueños y Directores de la empresa, sino al propio personal que labora desde la fundación de la empresa y que se convierten en sujetos claves para el entendimiento del éxito de la empresa y de las decisiones que se toman.

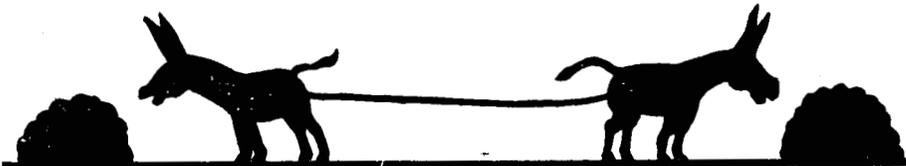
Para Bourdieu (1997) la *herencia* está revestida de poder que hay que conquistar o conservar. De ahí la predisposición de posibles escenarios respecto a la herencia ¿qué impulsa a limitarse a conservar la herencia o incrementarla?. Por otro lado, la relación con la herencia está enraizada con lo familiar. Aunque la influencia más clara viene a ser la del abuelo (fundador) y la abuela. El padre muere a la edad de 33 años. Los componentes, tanto psicológicos que se entrelazan con componentes sociales adquieren relevancia en la toma de decisiones de los nuevos Directores. Psicológicos por la fuerza que conlleva la propia

# COORDINACION DE ESFUERZO

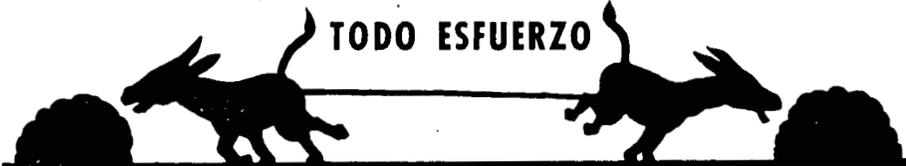
PREPAREMONOS PARA EL TRABAJO



EL TRABAJO AISLADO DISMINUYE LA PRODUCCION



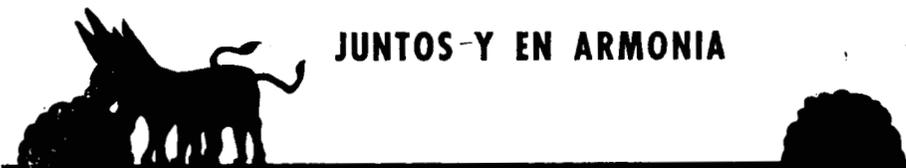
SIN COORDINACION EN EL TRABAJO ES INUTIL  
TODO ESFUERZO



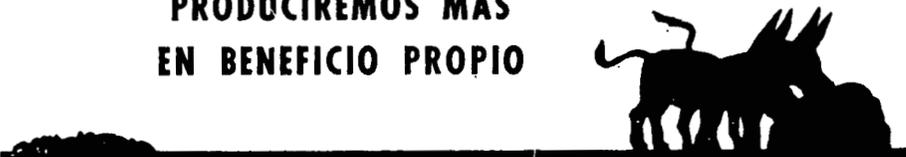
PONGAMONOS DE ACUERDO



JUNTOS Y EN ARMONIA



PRODUCIREMOS MAS  
EN BENEFICIO PROPIO



Cortesía de MUEBLÉS CROMADOS



DR. DIAZ DE LEON 405 TELS. 5-21-37, 5-28-26 y 5-65-50 (Con 3 Líneas)

AGUASCALIENTES, AGS.

imagen del abuelo, penetran de manera casi imperceptible en la conducta de los individuos; y sociales, por la propia presión social que significa haber establecido un liderazgo, bajo un estilo de mando socializado por los demás de cómo se dirige una empresa y heredarlo.

De esta manera surgen las primeras preguntas ¿ Se puede heredar el poder entre las generaciones? ¿ Se puede dar una apropiación entre el patrimonio material, cultural, social y simbólico? ¿Qué de ese patrimonio se pone en juego a la hora de ser el nuevo heredero y tomar decisiones?

Los nuevos Directores se enfrentaban ante un reto ¿Cómo dirigir la empresa? la pregunta que flotaba con mayor intensidad en el ambiente era si habría la capacidad de unos jóvenes de 24 años para mantener a la empresa en su ritmo de crecimiento. Para los trabajadores se presentaba otra incognita, ¿qué iba a suceder con ellos en particular, dado el tipo de relación laboral que existía ?

El inicio del Director fue reconocer la empresa, empaparse de qué y cómo lo hacía el anterior Director. Entre 1990 –1994 la Dirección inició un proceso de modernización en las líneas de productos, cambio de procesos, cambio de equipo y maquinaria. La idea era ser más competitivos, con mejor tecnología, mejor producto, diseño y mejor calidad. Para 1994 al igual que a la mayoría de las empresas mexicanas, la empresa pasó por momentos de crisis, mostrándose con mayor severidad en el 1995, este sería el primer reto que enfrentaría la nueva Dirección. La estrategia iniciada en los noventa permitió que la crisis no los golpeará tan fuerte. Tres fueron los aspectos que ayudaron a sortear la crisis: a) el mercado compuesto por los pequeños y medianos clientes a los que venden desde una pieza, hasta pedidos de mayoreo, b) seguir con la doctrina del fundador, cero crédito, no endeudamiento. Cuando estalla la crisis la empresa se encontraba con finanzas sanas y; c) haber iniciado la reestructuración desde 1990.

Su plan mediano fue compactar la empresa, despido de personal, disminuir la producción, fuerte y excesivo control de los gastos. Pero por otro lado, continuó un proceso de reestructuración que implicó una estrategia que contemplo: a) una nueva tecnología, b) una nueva organización del trabajo, sobretodo en lo que respecta a las Gerencias, se crea la Gerencia de producción, donde se les delega más funciones y libertad para decidir sobre cuestiones que tienen que ver con su área, c) Flexibilidad en el producto, es decir, satisfacer

al cliente en todo. El objetivo principal de la estrategia iba encaminado a expandir su mercado al exterior.

Actualmente la empresa está por iniciar una nueva estrategia, que tiene que ver con un proyecto propuesto desde la Dirección y que consiste en crear líneas de producción por producto terminado.

#### **a) Factores estructurales**

Para 1995, la empresa sufrió una contracción de mercado. La situación del país hizo que los clientes potenciales de la empresa pararan sus proyectos de crecimiento, hecho que se vino a reflejar en la reducción de sus ventas. Esta disminución llegó a representar la mitad de las ventas totales.

El atraso en el diseño de productos era evidente. Como dice el propio Director “todos sabíamos y veíamos que era el momento del cambio, de innovar”(9). La presión del mercado también se hace presente y la innovación comprende nuevos diseños para poder penetrar a un mercado más amplio. La competencia se presentaba más a nivel de empresas extranjeras que nacionales, lo que se convertía en una competencia internacional. Esto significaba principalmente desventajas en nivel tecnológico. Tanto en el nivel de producción, en volumen, como en versatilidad del producto. Por lo que, la falta de tecnología flexible se volvía una presión más para la empresa, si quería entrar al libre mercado.

La capacitación de la mano de obra, era otro de los elementos que presionaban y limitaban la estrategia. En esto, la empresa siguió los mecanismos implantados por el abuelo de capacitar a un trabajador con el instructor extranjero, grabarlo y luego vía el vídeo capacitar a los demás trabajadores.

Frente a estos factores estructurales que presionaban y planteaban retos a la nueva dirección sobre su viabilidad, existieron otros que presionaron y permitieron ver un espectro de posibles y que definitivamente marcaron el nuevo rumbo de la empresa.

Por ejemplo, tenemos la muerte del fundador que permitió un re-planteamiento de por donde seguir el rumbo de la empresa. A partir de 1990 la empresa buscó definir un nuevo esquema de proyecto. Pero, el heredar una empresa se vuelve también un factor que presiona y circunscribe en el terreno de la subjetividad. La pregunta de nuevo es ¿Influyen

los campos subjetivos de los sentimientos, del conocimiento, del razonamiento cotidiano, de la estética y los valores en la forma de dirigir la empresa? ¿Estamos hablando de nuevos sujetos y por lo tanto de nuevas subjetividades? Qué significa heredar una empresa, mantenerla o hacerla crecer? ¿Que relaciones de poder se trastocan y cuáles permanecen?

#### **b) El director Ejecutivo: un heredero sin historia**

El actual Director de la empresa es una persona joven, cuenta con 33 años de edad y al momento de tomar posesión contaba tan sólo con 24 años. Lo que nos indica una vida laboral con poca o podría decirse nula experiencia en lo empresarial. Su formación formal se dio en la Administración de Empresas, la cual cursó en su propia ciudad natal (Aguascalientes). Nunca desarrolló trabajo alguno. Nuca ostentó cargo alguno en la empresa familiar, hasta el fallecimiento de su abuelo. Estas características de su vida nos obligan a rastrear en su pasado (familiar, escuela, amigos, etc.) códigos subjetivos, culturales, sociales que se manifiestan en el presente, para poder explicar la forma de sus decisiones.

El Director nos comenta: “Yo he tenido tres etapas aquí en la empresa, una con mi abuelito, el marcaba la pauta, entender un poquito la “filosofía”, entender un poquito de cómo hacer las cosas, entonces es una etapa muy sencilla, porque la Dirección estaba muy clara, uno sólo opinaba, la responsabilidad era de otra persona; la segunda etapa, en la que falta mi abuelito, sí pero se sigue la inercia de la empresa en la cuál dices ¿NO? es que mi abuelito lo haría así por esto, ¿No?, mi abuelito pensaría así, es que siempre lo hemos hecho así, y viene el supuesto de cómo lo habría hecho mi abuelito, o cuál hubiera sido su criterio, entonces era la misma línea, y viene la tercera etapa, en la que decimos es que mi abuelito ya tiene diez años que no esta en la empresa, ya los resultados buenos o malos ya no son atribuibles a él, [...] sino que ya es la impresión que cada administración le da a su empresa” (10).

Esta cita nos permite introducirnos de lleno a la realidad actual y analizar la subjetividad del sujeto principal ante hechos concretos.

Los retos que enfrenta el Director se pueden definir en dos líneas, aquéllos que tienen que ver con la estrategia misma y que de por sí implican una valorización de los aspectos estructurales, y que tienen que ver con la decisión personal del individuo de que

acciones tomar, que como ya se ha mencionado también implican una subjetividad. Pero existe otra presión, la de autodeterminación en las decisiones, que contempla un proceso subjetivo de cómo enfrentar una situación nueva, ante la falta del líder. Es decir, qué me identifica como líder (empresario) que me lleve a tomar determinadas decisiones. Y esto tiene que ver directamente en cómo se percibe así mismo, a la organización.

Cuando el empresario dice:

“ [...] Después de diez años que no esta mi abuelito con nosotros los resultados buenos o malos ya no son atribuibles a “ El”.

El sujeto hace referencia a dos aspectos: a) está hablando de una ruptura (psicológica, ideológica, sentimental, etc.) de distanciamiento con el pasado, es decir, con el fundador y, b) nos habla de una construcción de identidad a través de diferentes procesos que pueden ser sincrónicos y antagónicas a la vez. Así, el proceso de acoplamiento, conocimiento de la empresa y nuevas decisiones pueden generar una resistencia y oposición mental en el sujeto principal y con los demás sujetos que conforman el entorno laboral en el que se desempeña. En otras palabras, en el nuevo Director se da una re- apropiación de arreglos subjetivos que pueden generar resistencia, oposición, aceptación. Así, la propia concepción del sujeto principal, de lo que debe ser la empresa, puede entrar en contraposición con lo que pensaba el abuelo, con lo que los demás esperan que el sujeto piense de la empresa y con lo que él realmente piense de cómo debe ser una empresa. Está re-apropiación de arreglos subjetivos conlleva un proceso que se da en diferentes etapas. La primera etapa, es la de asumir la herencia como tal. Este momento implicaba sólo eso, es decir, limitarse a conservar su posición de heredado, ante el desconocimiento de lo que es ser empresario. Y en este momento nos encontramos ante lo que llamaría Bourdieu (1997) el *heredero sin historia*, que se limita a heredar, pues no tiene otra opción. Se puede heredar el ser capitalista (bienes materiales, capital, una forma de operar el capital). Pero el ser un empresario no se hereda, se construye con decisiones y voluntad de ser sujeto de acción. Es decir, es reconocerse como ser social (sujeto) de lo que para él es, y lo que se espera de él como empresario. Se plantea un espacio de posibilidades (proyecto del futuro) donde se puede generar un ámbito con cierta libertad para pensar y hacer lo que hay que hacer, en el momento que se debe de hacer. Es definir, concebir límites estructurales y subjetivos, es construir cada una de las elecciones que legitiman. Construirse como sujeto

empresario implica como dice Ravagnan (s/f) parafraseando a Heidegger, constituirse a sí mismo como mismidad.

Este momento sólo es posible tomando distancia, cuando la iniciativa de cambiar, significa afirmar una identidad. Pero además, significa asumir posiciones conflictivas entre lo viejo y lo nuevo. Es configurar esquemas de percepción y valoración para las decisiones dentro de las propias contradicciones frente a las distintas posiciones: lo viejo / lo nuevo, el mito/ el extraño cercano; lo legitimo/ lo impuesto, que se generan en el espacio de posibles.

### **c) El inicio de un tiempo: itinerario de un Director (empresario)**

El primer momento en que el sujeto tiene que enfrentar una disyuntiva, es decir tomar una decisión, y el acierto que tuvo en eso, se debe precisamente a esa falta de historia y el deseo de un tiempo personal. En otras palabras, es la aspiración en crear proyectos (originales en el sentido de propios) que configuren una biografía de decisiones, una personalidad.

En el momento de decisión se vió presionado por la propuesta de un cliente de enrolarse en un nuevo proyecto. El proyecto consistía en amueblar y diseñar una tienda bajo un nuevo concepto, el Mega Mercado. El proyecto debería de realizarse lo más pronto posible, pues se trataba de competir contra otro Mega Mercado.

Las presiones estructurales a las que se veía sujeto el Director eran: 1. Falta de tecnología adecuada para desarrollar el nuevo producto, 2. Crear las condiciones tecnológicas y humanas para el diseño del producto y, 3. El tiempo, entregar todo terminado en dos meses.

La disyuntiva “tomar o no tomar ese compromiso” el Director expuso al respecto:

“[...] en ese momento hubo mucha discusión de que sí deberíamos nosotros tomar ese compromiso o no, porque no teníamos en nuestras instalaciones toda la maquinaria y el equipo que se requería para sacar este compromiso. Después de estar discutiendo se llegó al acuerdo de incluir y traer lo más pronto estas líneas de fabricación para este producto. El riesgo era de no cumplir con el cliente y haberle tener que decir fijate que no tuvimos nuestro equipo a tiempo y no pudimos fabricarte el equipo para abrir la tienda, con tu concepto nuevo para

competirle a equis. Afortunadamente lo logramos hacer y esto nos permitió posesionarnos muy bien con este cliente” (11).

En este párrafo, se pueden observar varios aspectos. Primero el posicionamiento del sujeto sobre la responsabilidad de la decisión es de alejamiento, hace referencia a un nosotros, lo que lo excluye de una culpabilidad total en la decisión, e incluye a los demás en la responsabilidad. Aspecto que denotaría inseguridad en una empresa familiar, no así en una Corporación como Xerox, que hablaría de participación, y por lo tanto de inclusión en las decisiones importantes. Sin embargo, precisamente porque es familiar sabemos que la decisión final es de los dueños- Directores, en este caso. Lo que se está discutiendo no es la aprobación de la decisión, sino el compromiso de los demás involucrados en hacer operativo el proyecto. Y esto queda muy claro cuando en otro momento comenta el Director:

“[...] yo creo qué también tienes que tener seguridad en tu gente, seguridad en lo que haces, y saber tener confianza en tu gente, en la gente que te rodea y en ti mismo”(12).

El proceso de decisión dependía del convencimiento del propio Director de que los trabajadores le respondieran ante un proyecto nuevo, y qué por primera vez dependía de él su realización. Su “certeza” en la decisión afirmativa de entrarle al proyecto, por lo tanto se centraba, por un lado, en la confianza que le daban los trabajadores por su saber hacer, y por el otro, en el amor a la camiseta que tenían los trabajadores. No se olvide que los coordinadores siguen siendo los mismos desde el fundador, lo que garantiza un saber hacer y una lealtad a prueba de todo, no al extraño cercano (el nuevo Director) pero sí a la empresa, que representa simbólicamente a Don Jesús. Por otro lado, era el deseo de reafirmarse ante él mismo la posibilidad de un destino propio, donde a pesar de las condiciones vitales (origen familiar, educación, ser heredero con todo lo que implica) se de un crecimiento del YO, es decir una individuación (Fromm, 1985). Así, el sentido de pertenencia (ser parte importante de la empresas) y seguridad (el compromiso de los trabajadores para con él) lo obtiene por esas condiciones vitales. Esto es, seguridad y sentido de pertenencia, lo que le permite arriesgarse a aceptar el proyecto.

Para lograr la individuación, se requiere de decidir, ya no por mecanismos hereditarios. Y es este, precisamente, el primer intento del sujeto de tratar de romper con los vínculos primarios y empezar a decidir por él.

Otro aspecto importante a resaltar es el propio discurso del Director al referirse al proyecto como compromiso. Para el sujeto el significado que tiene el reto de aceptar el proyecto es de responsabilidad de cumplir con un compromiso. Es decir, reproduce una tradición cultural heredada de su abuelo, donde el sentido de responsabilidad vale más, (en un primer momento) que la propia rentabilidad del negocio mismo. Es más, es la puerta, para cómo dice el propio sujeto, posicionarnos bien con ese cliente. De ahí la decisión de invertir en nueva tecnología, e iniciar nuevos productos. Además, el riesgo como lo dice el Director, no está ya en vender el producto, éste ya está asegurado (es por pedido), sino la responsabilidad de hacer (el producto) que realmente tiene en mente el cliente. Una de las ventajas para aceptar el riesgo, lo da la confianza en el saber hacer de los coordinadores.

En una primera aproximación, podemos decir que los elementos subjetivos que configuran el momento de decisión tienen que ver más con la propia construcción de una identidad personal y social, que lo que representa la propia empresa como negocio (rentabilidad).

En la configuración del momento de decisión entraron en juego varios códigos subjetivos. Por ejemplo, vemos que el YO (individuo , metas, planes) da sentido en la decisión de aceptar el proyecto. Esto se observa en su deseo personal de crear sus propios planes. De construir un destino propio que lo lleve a distanciarse de la figura-mito del abuelo, de ahí la decisión de aceptar el reto. Pero además, al mismo tiempo el sentido de pertenencia a la empresa viene dado por la herencia, elemento que le da seguridad y confianza para decidir, seguir adelante con el proyecto. La lealtad de los trabajadores, elemento que sin duda valoriza el sujeto como un aspecto sin el cuál no podría garantizar la mayor probabilidad de éxito al proyecto. El compromiso, responsabilidad, valores sin duda socializados en la familia, le da un sentimiento de orgullo y honor que se busca traducir en éxito personal y de la empresa.

En este primer momento, como se puede ver, las decisiones están permeadas por una subjetividad y personalidad en construcción.

#### **d) El factor social y las decisiones**

La estrategia principal consistió en expandir su mercado vía nueva tecnología (volumen y versatilidad en el producto), reorganización del área de producción (crear la gerencia de producción) y diseño (computarizar y crear su departamento), pero en el momento en la decisión de su aplicación la idea que permeó fue la de no quedar fuera del mercado, es decir la sobrevivencia. El llevar a cabo la estrategia implicó una fuerte inversión en “dinero”. El objetivo: crecer y diversificar su mercado y alejarse de sus competidores, sobre todo de los nacionales,

Los elementos que les permitieron realizar la estrategia fueron, según uno de los entrevistados:

“[...]quiero recalcar, que este muy claro, obviamente que esto fue posible por la gente que nos apoya[...] y que ahí si quiero ser muy enfático que tratamos de seguir con la misma política que implemento mi “abuelito” con el contacto con la gente, de escuchar a la gente y respetar a la gente” (13).

Este segmento nos lleva a hacernos las siguientes preguntas ¿Qué pasa con la experiencia y el conocimiento científico? ¿Qué acaso no son elementos que ayudan a tomar decisiones de una manera más certera? ¿Cuál es la función de un Director de empresa?

De acuerdo con las consideraciones hechas por el Director de la empresa, pareciera que fuera suficiente tener a los trabajadores de su lado y concebir desde la Dirección un cambio para obtener el éxito.

A la pregunta expresa de cómo se llegó a la decisión de invertir para expandir su mercado, la respuesta fue:

“Sabíamos que lo teníamos que hacer nosotros, tenemos la competencia, si no lo hacemos nosotros lo hace la competencia, el que lo haga y sí lo hace bien va tener un gran potencial, y el que se quede fuera se va a quedar como espectador” (14).

Como se puede observar existe una presión estructural que obliga a crecer, hay una necesidad que empuja a modernizarse. Sin embargo, existe otra presión, que se puede

llamar *presión social de reconocimiento*. El que dirán influye en el Director para emprender una estrategia, como lo manifiesta el propio Director:

“Cuando en la familia ha habido dos personas que fueron exitosas, cómo se ve,[...] bueno sería muy triste no seguir con esta línea familiar[...] o peor desagradable, pues el que digan oye pues los nietos no pudieron, o los nietos se dedicaron a (0,3) otra cosa y no trabajaron” (15).

Con esta anotación podemos decir que las acciones emprendidas por el sujeto principal en cuanto al porqué del crecimiento de la empresa, se explican por tres consideraciones principales. Una, el que no le quedaba otra opción, heredar significaba decidir sobre su propio papel en la empresa. Otra, es el deseo de ir más allá de la posesión de una herencia y conformar su propia biografía como empresario; y, finalmente la presión social que exige y demanda una responsabilidad de los heredados.

Ahora pasaremos a analizar los otros elementos que se configuraron para la toma de decisiones en las estrategias implementadas.

##### **5. Las Decisiones y la organización: Los pasillos del palacio, una guerra de guerrillas**

Para el Director el tipo de empresa que representa (familiar), no es de las que se tiene un Director especialista en cada área y en lo que se delegan las decisiones. Además, considera que ningún especialista o asesor en el ramo les puede decir cómo fabricar un mueble mejor que ellos. Esto nos hace pensar que la concepción que se tiene de la empresa en cuanto a Gerencia, es la de un taller y no el de una empresa moderna. La mentalidad de la Dirección, es que lo importante no es la organización, ni el contar con especialistas, sino el lograr mantener el área operativa bajo control. Es decir, la empresa es producción y ventas. El resto son elementos que permiten que se cumplan los objetivos.

En este sentido, la organización cumple un papel secundario. Es como regresar a la organización del siglo XIX, donde las decisiones tanto en lo laboral, como de trabajo son tomadas de manera personal (por la familia), no está burocratizada, no existen los mandos medios, la diferencia sería sólo en el sentido que los coordinadores son quienes deciden sobre el proceso de producción y no el dueño. De ahí, que no existan estructuras formales que centralicen el poder. La organización se vuelve como dice De la Garza (1998), en una guerra de guerrillas, entre el Gerente y los coordinadores quienes son los que detentan el

poder del saber hacer, sólo que los Gerentes detentan el poder de mandar, poder impuesto por la jerarquía del puesto.

Para entender ésta peculiar organización es importante resaltar el papel de los coordinadores de producción. Ellos no pueden ser llamados mandos medios, pues sus funciones se restringen sólo a coordinar los aspectos que intervienen en la producción. Por lo general los coordinadores no negocian los problemas de producción con el Director de la empresa, sino con el Gerente de producción. Quién realmente es el que funciona como mando medio. Como los definió el propio Director “ tienen que ser operativos y checar todas las estructuras que conforman a la empresa”. En otras palabras, son los encargados de vigilar que las diferentes áreas funcionen bien. No cumplen la función estratégica de un Gerente en la organización de una empresa moderna. Esto hace que aún cuando ellos tengan el poder del control impuesto, se da la guerra con los que detentan el poder del saber hacer, una *guerra de guerrillas*. Así, existe en la organización un poder externo y uno interno. El externo le corresponde al Dueño-Director que se ocupa de las grandes decisiones y no interviene en lo interno de la organización. En lo interno (guerra de guerrillas) la responsabilidad recae en los Gerentes, pero se negocia con los coordinadores. Analicemos una junta de Producción para entender más esta estructura subterránea en la organización.

1. Información: junta del Director de Producción con coordinadores y supervisores
2. Tema: producción.
3. Problema: entrega a tiempo a clientes
4. Periodo del análisis: actual
5. Fecha de la junta: 29 de agosto de 1999
6. Lugar: sala de juntas de producción
7. Presiones estructurales: ser más competitivos.
8. Objetivo: cómo cumplir los compromisos contraídos sin pérdida para la empresa

Objetivo principal de la junta: revisión de los pedidos pendientes de surtir.

Descripción de la reunión: la junta inicia con puntualidad. Están presentes el Director de producción y tres coordinadores y seis supervisores. La reunión se desarrolla en un clima de informalidad en la forma de desarrollarse, no hay protocolo en las intervenciones, la gente participa sin previa solicitud de la palabra. El orden del día es dado por el registro de los pedidos que cada uno de los participantes tiene en hojas de computadora, y es el Director quien determina el orden de los asuntos a tratar.

El problema principal que se detecta es la entrega a tiempo a clientes, debido a dos cuestiones: a) La falta de coordinación entre producción y ventas, b) falta de coordinación entre producción y diseño. En el primer caso, el problema se da en el departamento de ventas que no tiene información de la situación que guarda el área de producción en cuanto a la saturación en el número de pedidos que tienen por cumplir, se comprometen con los clientes sin saber si producción puede cumplir con el compromiso en el tiempo comprometido; en el segundo caso, el departamento de diseño saca a la venta modelos que no están cotejados con producción, y no saben si es posible que este los pueda realizar. En éste sentido la junta gira en torno a las fechas de entrega de los pedidos. Se coteja lo que falta por elaborar de cada departamento que interviene en el producto final.

#### **Análisis de la reunión:**

Posicionamiento del sujeto principal: el personaje central de la junta es el Gerente de Producción.

El sujeto muestra un posicionamiento activo, es decir cambiante de acuerdo al asunto que se esta tratando, por ejemplo cuando se trata de presionar para que salga un pedido el cuál depende de varios departamentos asume un posicionamiento de neutralidad, evitando toda responsabilidad de la presión ejercida a los supervisores para que terminen a tiempo con el pedido. De eta manera la responsabilidad es trasladada a otros departamentos que no dependen de él, cómo es el departamento de ventas o de diseño. Esto le permite al sujeto principal evitar ser el capataz y pasar dicha responsabilidad a la propia empresa. El sólo cumple con su trabajo de informar cuando deben de entregar el pedido, el no hizo el pedido, ni fijo la fecha, por lo que no es su responsabilidad tal situación.

Sin embargo, cuándo se trata de hacer valer su posición de autoridad asume la responsabilidad sobre la decisión, sobre todo en el momento de comprometer a los coordinadores y supervisores a cumplir en el tiempo previsto para entregar a tiempo al

cliente. Se puede apreciar el juego que se da entre el Gerente y los coordinadores. El otro aspecto importante a resaltar es el desconocimiento del Gerente en lo referente al proceso productivo. Analicemos los argumentos que intervienen en la solución al problema.

### **Argumentos**

**Cognitivos:** La información que se maneja es de tipo estadístico, sólo contiene información sobre el tipo de producto que solicita el cliente, fecha de entrega y costo de la venta. Para llegar al acuerdo de si es posible cumplirle al cliente, entra en juego: el tipo de producto (características del producto), si es de nuevo diseño, el tiempo que requieren para su elaboración y si tienen la maquinaria o el personal disponible. En este punto adquiere importancia la experiencia y conocimiento que se tiene sobre el manejo del producto, pues son los coordinadores más antiguos quienes opinan de la posibilidad de cumplir o no. La información es desigual, no todos tienen la misma información, no todos tienen registrados los mismos pedidos, o si ya se terminó su elaboración. No se da ningún argumento de tipo científico. Lo que se discute en todo caso son las características del producto (grueso del tubo, el tamaño etc.), pero finalmente todo se resuelve con base en la experiencia.

**Valorativo:** La discusión en este punto se da en razón de la doctrina y cultura de la empresa. Aquí se puede apreciar el choque entre dos culturas, y por lo tanto de perspectivas diferentes. Los supervisores que representan a la nueva administración y los coordinadores que representan la vieja tradición de la empresa y doctrina del fundador. La forma de trabajar de estos últimos, era por modelos prototipos de los productos, lo cual les permitía contemplar todas las posibilidades y problemas que enfrentarían ante un nuevo producto. Los trabajadores eran consultados sobre su viabilidad, el dueño estaba presente y al pendiente de la elaboración. De esta manera la evaluación positiva o negativa que hacen los coordinadores de entregar a tiempo o no un producto, no depende del tiempo mismo, sino de la posibilidad de realizar el trabajo con base a lo aprehendido durante su larga experiencia en la empresa. De ahí, que la evaluación que hacen del Gerente no sea positiva, dado que representa el “conocimiento científico”, él es un profesionalista, sin embargo, cuenta con poca antigüedad en el puesto, y por lo tanto con poca experiencia. A diferencia de ellos que se hicieron en el trabajo, al lado del fundador.

Por otro lado, es importante resaltar la forma como se distribuyen y sientan en la sala de juntas los coordinadores. Del lado izquierdo se puede ver a los coordinadores con mayor antigüedad (todos juntos y listos para el ataque), y del lado derecho, a los nuevos supervisores. De esta manera la mesa se vuelve el instrumento simbólico que limita los espacios de enfrentamiento entre un grupo y otro, o mejor dicho dicho, entre un poder y otro. La función de los nuevos supervisores es el de apoyar al Director de producción en lo más simple, hasta lo más problemático, mientras que los más antiguos cumplen la función de defender una forma de trabajar basada en la experiencia y la doctrina del fundador, convirtiéndose, así en el valor fundamental de su trabajo.

Razonamiento cotidiano: los Coordinadores deciden sobre la posibilidad de entregar un producto a tiempo con base a la experiencia, es decir, a la vida cotidiana del trabajo, una forma de hacer y decidir en el trabajo basada en treinta años de experiencia, la lucha se da contra una nueva forma de concebir el trabajo de la nueva gerencia (racionalidad costo-beneficio). Un gerente que no tiene el suficiente conocimientos del trabajo desarrollado (solo tiene tres años como Gerente de producción) sus decisiones son impuestas con criterios de autoridad. En este punto es visible el enfrentamiento del poder, con base al conocimiento, la experiencia y una forma de vivir el trabajo, contra una autoridad dada por el puesto, pero sin una legitimidad frente al trabajador calificado. Además, queda claro que la solución a los problemas es dada por el trabajador y no por el Gerente, la solución implica en ciertos casos innovar, y esto es llevado a cabo por los supervisores y coordinadores más antiguos. Lo cual nos indica la capacidad innovadora de los supervisores y coordinadores, además que se aprecia un gusto al ejercerla.

Sentimientos: La actitud de los trabajadores es de recelo, frustración ante una actitud de autoridad sin legitimidad, constantemente salen a relucir tiempos pasados y la forma de cómo deben de hacerse las cosas. Sin embargo, ese mismo sentimiento de pertenencia a la empresa, que viene de su trayectoria y relación con el fundador los motiva a seguir en la empresa y realizar el trabajo no de acuerdo a la autoridad actual, sino a la pasada. En otras palabras, ellos controlan el saber hacer. Existe un orgullo de pertenecer a la empresa y un deseo de permanecer en ella.

Estético: es un aspecto importante en la empresa en general y que se manifiesta desde en la forma de vestir de los supervisores (limpios, bien combinados y con un estilo muy similar de vestir), es como si hubieran llegado a un acuerdo de antemano de la forma vestir y presentarse al trabajo. Pero lo más interesante es ver como lo estético, es llevado a una forma de trabajar. Para ellos, es importante que las cosas se hagan bien, no sólo por la calidad que requiere el producto para ser aceptado por el cliente, sino por lo estético “que resulta también ver todo parejito, liso, sin bordes”. Este gusto por lo estético lo aprehendieron del fundador, y se convirtió en una forma de concebir el trabajo.

El objetivo del análisis era el de poder establecer las relaciones de poder que se dan entre los diferentes sujetos, los argumentos a los que recurren para la toma de decisiones de un problema a resolver en la vida cotidiana de la empresa.

Lo que se puede entrever es que la relación que se da entre los sujetos (coordinadores), y la estructura de autoridad (representada por el Director) es de disputa por la legitimidad o representatividad en las decisiones que se refieren a producción. La disputa se da en diversos espacios subjetivos, donde el argumento es dado con base al merecimiento que da la antigüedad, la experiencia y el conocimiento, además, del sentimiento de orgullo que da el ser uno de los iniciadores de la empresa, junto con el fundador. Frente a una nueva Gerencia que es designada por el dueño de la empresa y que por la tanto, no tiene una trayectoria en esta. Además habría que agregar que no obtuvo su nombramiento por la vía tradicional de la empresa, que es la del desempeño, sin importar la escolaridad. Por otro lado, el actual Gerente nunca trabajó con el fundador, que provoca que el sentido de pertenencia a la empresa no tenga el mismo significado, y que el entendimiento de como funcionaba la empresa no sea sensibilizado por el Director.

La negociación inicia con un tono en el discurso del sujeto principal de alejamiento de su responsabilidad en la exigencia del trabajo, pasando la responsabilidad a la empresa misma (dueños) sobre los tiempos de entrega, mostrando así su poder dado por la cercanía con el dueño la empresa.

Es importante señalar pues que los argumentos del sujeto principal para la decisión no son el del discurso de la calidad total, o participación de los trabajadores para resolver un problema, sino el discurso racional del costo-beneficio (cuanto le cuesta a la empresa la perdida de un cliente por no cumplir). En este sentido, podemos decir que se convierte en el

interlocutor de los intereses de la empresa, no sólo por el puesto, sino adoptando una condición de clase. Por otra parte, la negociación de los coordinadores se da con base a su experiencia y conocimiento de los productos, al manejo de los trabajadores de saber las cualidades que se requieren para realizar el trabajo, y su conocimiento sobre el propio proceso en la elaboración del producto. Así, el discurso del Gerente esta disfrazado de un discurso racional (costo- beneficio), al no tener el control del proceso de trabajo, y la falta de claridad de como llevar a cabo una modernización que implique una nueva forma de organizar el trabajo, que incorpore al menos algunos de los aspectos que conforman las nuevas formas de organizar el trabajo.

La estructura organizativa subterránea esculpe su rostro en este proceso de construcciones de legitimidades. Todos saben cuales son las debilidades del Gerente y el Gerente también lo sabe, pero ambos también reconocen la fuerza de cada uno. Las de unos por la autoridad que le confiere el puesto, y el otro, por el poder del saber hacer. De esta manera se da una constante negociación, donde cada uno lucha por su legitimidad. Las decisiones conllevan una negociación, cada negociación permite que simbólicamente funcione la estructura organizativa y de esta manera el área de producción cumpla con sus objetivos. La autoridad interna es compartida y negociada.

#### **A. El director y la negociación en la toma de decisiones**

Volvamos ahora ha analizar como esta organización subterránea se manifiesta en la toma de decisiones en la Dirección. Es decir, ya mostramos que se da una guerra de guerrillas, entre mando medios y coordinadores en el momento de ciertas decisiones, y cómo estas pueden alterar el desarrollo de la empresa. Ahora se trata de adentrarnos en la estructura subterránea de la Dirección. Se trata de reconstruir los códigos subjetivos y objetivos que se configuraron en las decisiones del dueño de la empresa.

Cuando se da la sucesión en la Dirección, como consecuencia de la muerte del fundador. La situación la evalúa el nuevo Director como dramática:

“[...]cuando faltó mi abuelito fue la parte más dramática y difícil, porque además (su muerte) coincide con la poca experiencia que teníamos, con una apertura comercial inminente, nosotros veíamos (imaginan) llegar a

México a empresas de varias partes del mundo.[...] ejemplos básicos de esta situación de como nos encontrábamos, es como decir, bueno si nosotros antes teníamos dinero para ir a cenar de vez en cuando una hamburguesa y ahora tenemos que tomar decisiones de comprar este tipo de equipo, pues entonces uno no sabe si es mucho o es poco, aun cuando yo tenía cierta formación académica, esto ya es distinto” (16).

De nuevo en este texto nos enfrentamos ante situaciones encontradas que se dan entre un hecho real, cómo es el heredar, la falta de experiencia y conocimiento sobre la empresa y las presiones estructurales. El recibir una herencia, sin duda que es una realidad objetiva, pero también subjetivamente presiona en la forma de actuar del nuevo Director. Por otro lado, también están las presiones estructurales que limitan las decisiones a un tiempo empresarial y que no necesariamente coincide con el tiempo personal (conocimiento, experiencia, confianza, seguridad etc.) Así, por ejemplo, la apertura comercial, competitividad, globalización se presentan como elementos y retos nuevos dentro del mundo de los negocios, donde la experiencia del Director es nula. La decisión de tomar el boleto y meterse a la voragine de la competitividad no puede esperar a empatar tiempos (cronológico y personal) es cuestión de sobrevivencia, de ahí lo importante de explicar que elementos suplieron y complementaron a la falta de experiencia y al conocimiento científico (no hay especialistas en la empresa) en la configuración de la toma de decisiones.

En empresas estructuradas donde pareciera que el razonamiento científico es lo más común, la consulta de libros científicos, la utilización de información estadística, el conocimientos de otras empresas, la contratación de especialistas y la existencia manuales forman parte de la toma de decisiones. Donde las sucesiones supuestamente no perturban el buen desarrollo y crecimiento de la empresa y la planeación estratégica garantiza un seguimiento fiel a sus objetivos independientemente de las contingencias. Además, de contar con la presencia de Directivos con experiencia. Sin embargo, la subjetividad esta también presente con su contenido de flexibilidad, aspecto que lleva a evaluar también los aspectos estructurales (cómo y cuales presiones podían ser superadas). Es decir, toda acción humana pasa por el proceso de dar sentido. Así, por ejemplo en Xerox, las decisiones acerca de las estrategias que se implementaron implicaron este proceso subjetivo. Tanto

para evaluar las presiones estructurales, como las humanas. El deseo personal del Director de llevar a la planta a ser una de las mejores, un nacionalismo de Directores y Gerentes, una cultura creada etc.

Pero qué sucede ante una situación como la de JMRomo, donde la experiencia del Director se limita tan solo a la experiencia cotidiana de una vida personal, por ejemplo, se sabe si se está pagando mucho o poco por el costo de una hamburguesa, pero no sabe si es mucho o poco una inversión para un nuevo producto. La pregunta es ¿Qué entra en juego en estas condiciones para decidir? ¿Qué supe a la experiencia y el conocimiento acerca de la empresa?

Cuatro son los elementos que a juicio del Director fueron importantes para tomar decisiones: a) consultar; b) comentar; c) preguntar y; d) pensar. Ahora la pregunta es ¿a quién pregunta?

Y en este punto, la clave la tiene la abuela, el hermano y los colaboradores más cercanos del abuelo, que ahora se vuelven colaboradores cercanos de él:

“ [...] las decisiones a fondo tienen que estar concensadas con mi hermano primeramente y autorizadas por mi abuelita y obviamente consultadas, comentadas y platicadas con la gente que nos apoya y nos asesora, pero bueno tenemos un gran respeto a la estructura familiar”  
(17).

En el párrafo anterior, el sujeto principal denota sin opacidad los filtros por los que tiene que pasar el ejercicio de su autoridad. Las decisiones pasan por dos momentos, el primero el convencer al hermano de los beneficios de ese proyecto para la empresa. Y el segundo, por la autorización de la abuela. La aprobación de la abuela viene dada según palabras del propio sujeto por la confianza que les tiene su abuela al tratar de ser conservadores. La abuela representa la presencia física y espiritual del abuelo, ella hizo la empresa junto con él. Sacrificó tiempo, escuchó y apoyó las ideas de él, nadie estaba tan enterada de los negocios como ella. Viajó al lado del fundador, la consultó para decidir sobre diferentes aspectos, cómo problemas laborales, inversiones en tecnología etc. Conocía cómo deberían tomarse las decisiones bajo la doctrina JMRomo, de ahí la importancia de la abuela en las actuales decisiones. Representa la conciencia sobre la cual

puede descansar una buena decisión. La experiencia no es propia, pero si puede ser expropiada sin recelo a la abuela. Así, la abuela cumple dos funciones: se convierte en muro de contención de las ideas del nuevo Director, pero al mismo tiempo en el apoyo moral para la toma de decisiones, siempre y cuando este convencida de que estas no se aparten de la enseñanzas del abuelo.

La doctrina creada por el fundador, es embebida por la abuela, quién viene a asumir el papel de la experiencia, del saber por donde ir. Esta guía moral y de conocimiento que es la abuela les da confianza en sus decisiones, les permite invertir sin miedo, tener un crecimiento sostenido, pero conservador. El Director lo define así:

“Conservador no quiere decir inmóvil, sino más bien cuidadosos, a nosotros no nos interesa crecer a un ritmo del 100%, no llevamos prisa, no pasa nada si no crecemos a ese ritmo, pero sí creemos que debemos crecer cada año al ritmo del 20% en términos reales, dependiendo de la situación económica del país. Entonces somos muy cuidadosos en invertir de manera constante, pero nunca sí de irnos a un nivel a otro que pudiera exceder nuestra capacidad financiera o nuestra capacidad administrativa” (18).

El discurso que utiliza el sujeto está lleno de justificaciones que le permiten socavar su dependencia a la doctrina del abuelo y/o inseguridades en las decisiones. La responsabilidad de invertir o no invertir la traslada a la estabilidad que le da la aprobación de la abuela para decidir.

Existen otros elementos que influyen en tomar en cuenta la opinión de la abuela. Ella representa por un lado, el apoyo moral en su vida sentimental, se hizo cargo de los hermanos desde muy pequeños, ella los educó, los vio crecer y les inculcó sus valores. De ahí que representa el poder tras el trono. No solo decide y opina, porque es la Directora honorífica o, porque represente la experiencia acumulada por haber vivido el trabajo del fundador, sino porque representa el valor moral de la familia que los educó y les dio su amor. Forma parte de esos códigos vitales de los cuales es difícil desprenderse o transformar.

Esta manera de concebir a la empresa, no implica el que no se innove, la empresa ha innovado en el sentido utilizado aquí, de romper paradigmas, el abuelo lo hizo, la actual administración transforma e introduce nuevos procesos, introduce nueva tecnología. El Director mantiene un espacio de decisión de él, para él. El negocia y convence con sus propios elementos a los otros poderes (abuela, hermano, coordinadores).

Uno de los ejes que ha permitido a la empresa mantenerse a la vanguardia ha sido precisamente la innovación constante de sus productos y tecnología. Sin embargo, ésta innovación también debe tomarse con precaución. La prudencia estriba en no dar giros extremos a lo ya realizado, “Simplemente se deben saber hacer los cambios” (19).

Para el Director en la empresa siempre se está arriesgando. “[...] todas las decisiones implican diferentes niveles de riesgos, aunque más que asumir un riesgo, es asumir una responsabilidad” (20).

Es interesante ver como asocia el sujeto principal, el riesgo a la responsabilidad, lo que nos habla de un peso enorme que tiene para él cada decisión que toma. Aún cuando habla con seguridad de la doctrina seguida bajo los principios del abuelo, se aprecia que entre el decidir y los resultados, la incertidumbre se apodera del espacio de la certeza. No importa que tantas veces o cuanto esté comprobado que el “invertir de manera conservadora 20%” de resultado, el problema ahora es de que la decisión depende de él, la responsabilidad no puede ser transferida a nadie, porque finalmente el decidir seguir un principio probado no garantiza para nadie que vuelva a funcionar de manera efectiva en otro momento o situación. De ahí que el riesgo sea para él un elemento constante. El no puede abrigarse bajo la protección que da una corporación, él es el responsable de cualquier decisión. Los beneficios de una organización de tipo familiar (“ser la autoridad máxima en la toma de decisiones”) incluye también su costo de responsabilidad. No sólo es el poder decidir lo que yo quiera, sino bajo que costo. Y el precio psicológico y social pueden ser mas opresivos que el propio riesgo económico. Es por eso que se incorpora otro código subjetivo, la prudencia vista como un valor que conduce al éxito. Esto se refleja en la responsabilidad de guardar un patrimonio para la familia extensa, pero también en cuidar una imagen social personal.

Desde el principio hemos señalado la idea de que el Director necesita afianzar una identidad que le permita actuar como empresario dada la falta de una historia personal

empresarial. Para ello tenía que luchar contra la presión social y la influencia psicológica familiar. El arreglo subjetivo de re-apropiación de lo que es ser un buen empresario (tarea de vida que no había sido enfrentada por el sujeto) por parte del Director, indudablemente que lo influyó a tomar decisiones personales con relación a la empresa. Sus referentes en las decisiones se limitan a la Doctrina establecida por el abuelo, a las experiencias de los trabajadores (que solo cuentan también con la experiencia vivida en la propia empresa), y la abuela. Se puede decir que su socialización empresarial fue circunscrita a la vida familiar, por lo que las decisiones van a estar permeadas por cómo se toman las decisiones en la familia.

En este sentido es importante señalar el papel contrario que jugó la falta de experiencia en el sujeto. Para los empresarios con historia, la experiencia es una de las piezas claves que les permite tomar decisiones importantes. La experiencia significa tener más claro los riesgos, conocimiento del comportamiento de ciertas variables del mercado, económicas, laborales etc. Para este Director la inexperiencia fue lo que lo llevó a tomar la decisión de expandir el mercado, el mismo declara lo siguiente: \_\_\_\_\_

“La experiencia es super importante, pero yo no se si aveces uno hace cosas por tanta experiencia o por falta de experiencia. [...]cuando nos abrimos al mercado exterior, si fue difícil, muchas noches sin dormir, preocupaciones, problemas, o sea la experiencia me diría no lo vuelvas a hacer o hazlo con más cuidado, entonces muchas veces el no tener experiencia te hace que te metas en muchas cosas , que cuando ya estas adentro dices bueno ahora tengo que salir” (21).

Esta reflexión del Director nos lleva a plantearnos varias cuestiones, por un lado, su referente personal (biografía de vida), en esta no se encuentra claro si alguna vez él se visualizó como dueño - Director de la empresa, cómo para poder establecer mentalmente una conexión entre un presente y un futuro (horizonte) un proyecto de vida personal:

“mi abuelito tenía una mentalidad muy práctica, él (0,4), el fue muy práctico, una persona muy sensible, el no quería que mi hermano y yo estudiáramos, entonces cuando teníamos 16 años , nos invitó y nos

insistió en que nos viniéramos a trabajar con él, he (0,4) su idea era que conociéramos la fabrica, los departamentos su “filosofía”, o sea, el porque de las cosas, él como las hacía, entonces nos vinimos a vivir con él, duramos cuatro años de tiempo completo a donde quiera lo acompañábamos” (22).

Es claro en el discurso que estamos analizando, la imposición por parte del abuelo de una visión del mundo que no concordaba con la realidad de los nietos. Para el abuelo lo normal era el trabajo, así se forjó y se hizo, el estudio formal no era importante para ser exitoso, la prueba lo era el mismo. A los 16 años, para estos jóvenes la novia, el estudio y las fiestas, era la vida, aún más cuando su situación económica y de clase así los guiaba. Lo normal para su situación no estaba en trabajar, sino en vivir de una manera más cómoda, de acuerdo a su clase. Es así que existe una contradicción, donde la tarea de vida para la cual fue escogido choca con una percepción del presente de lo que quiere ser , él no se percibía en ese momento, cómo empresario:

“yo creo que realmente no asimilábamos lo que era el trabajo, yo creo que veníamos porque mi abuelito insistía o nos comentaba o nos decía que teníamos que venir [...]si llego el momento que yo sentí la necesidad de estudiar no únicamente por el concepto del conocimiento, sino porque hay una etapa de estudiante que se vive una vez y que es interesante[...] al principio mi abuelito no quería, (0,3) él decía quién va a conocer más de mi negocio que yo mismo, aquí no había profesionistas (se refiere a la empresa)” (23).

Entonces podemos decir que para el Director la interiorización de estas vivencias lo llevó a una especie de resistencia a no asumir su realidad (desde entonces estaba marcada no había más herederos) futura, el ser empresario. No es hasta con la muerte del fundador que se enfrenta a una nueva situación donde no hay escapatoria. El ser un heredado y por lo tanto dueño y Director de la empresa.

Las primeras conclusiones que podemos ir esbozando sobre lo hasta aquí dicho son: que el actual Director no estaba preparado para asumir el liderazgo de la empresa, es más se

puede decir que había una especie de resistencia a asumir tal responsabilidad. Que el mito del fundador no se acaba, que es este mito en parte lo que permite la estabilidad de la empresa. El discurso científico o de modernización que es manejado actualmente por las empresas exitosas no ha llegado de igual manera. La verosimilitud de la información, la importancia del dato, o la planeación estratégica, no son aspectos tan importantes para la toma de decisiones. Aquí las necesidades son las que marcan la pauta para los cambios. Lo importante es viajar, conocer que se está haciendo en el extranjero, cuáles son las demandas del mercado internacional, la nueva tecnología, lo demás funciona de “manera natural”.

### **B. Estrategia de reestructuración del área de producción. El “líder” y la organización.**

A partir de 1990 como ya se dijo, la empresa inició un proceso de modernización basado inicialmente en la compra de nueva tecnología y maquinaria. Esto permitió incrementar el volumen de la producción y ser más versátiles y flexibles en la producción (variedad de productos y mayor volumen). Para 1995 y como resultado de la crisis la empresa busca ampliar su mercado al exterior, para 1996 la empresa exporta y crece de 500 trabajadores a 1500. Sin embargo, este crecimiento no se vio aparejado al desarrollo de una estructura organizativa que diera cuenta de este crecimiento. La empresa siguió funcionando con la vieja estructura, los jefes y coordinadores recibían los pedidos y estos no eran controlados por una persona específica, no había un control de inventarios, ni en que momento del proceso se encontraban los pedidos, lo que ocasionaba que no hubiera un conocimiento de como se desarrollaba la producción, ni que pedido estaba realizando los trabajadores, en pocas palabras no había un control del proceso de producción y el que había era detentado por los propios trabajadores. Las decisiones estaban dispersas y los problemas o incidentes eran tratados con el propio Director General. En palabras del Gerente de Producción, no había un control del piso de trabajo por la empresa. La empresa se vio presionada, por un lado, por los clientes quienes no recibían a tiempo sus productos y por otro lado, la propia estructura no respondía a su crecimiento. Esto llevó a la Dirección a plantearse una reestructuración Gerencial en el área de producción. El objetivo principal, descentralizar producción de la Dirección General y crear la Gerencia de Producción. Esto implicó el nombramiento de un Gerente que controlaría el área de procesos, mantenimiento, diseño de herramientas, almacenes, costos y sistemas.

El primer paso dado por la Gerencia fue el tratar de implementar el sistema RPM, este consiste en contar con listados de las partes que se están trabajando en producción, contiene el pedido (cantidad y producto), nombre del cliente y fecha en que se debe de tener el producto terminado. La estrategia suponía que los problemas de entrega a tiempo se resolverían y habría un control sobre la mejor manera de producir. La forma de llegar a la solución del problema, tampoco respondió a una estrategia planeada o visionaria, sino a la propia necesidad que obligó a la Dirección a tomar medidas al respecto. Habla el Gerente Administrativo:

“[...] anteriormente había una persona encargada de diferentes áreas, y hacían el trabajo, ahora dada la gran cantidad de pedidos y volumen de ventas que se han logrado realizar pues sí hemos visto la necesidad de qué alguien coordine a esas gentes, así se creo la Gerencia de Producción” (24).

Se puede decir que las decisiones son el resultado de una necesidad y no de una decisión que implique un razonamiento de un cambio planeado. Son decisiones a soluciones limitadas por las circunstancias o contingencias (entrega a tiempo a clientes) que modifican el transcurso normal de lo establecido. El costo-beneficio de la decisión se presenta también cómo una disyuntiva de un problema y no de una forma de razonamiento que conlleve la búsqueda de información, o la experiencia de otras empresas, así cómo la consulta científica. La decisión tomada por el Director es evaluada con base a problemas concretos que saltan a la vista de todos. La actitud que muestra es de tipo reactiva, donde las soluciones son tomadas por los problemas en turno.

En otras palabras, la creación de la Gerencia no responde a la idea de modernizarse, sino de hacer más operativa un área. Aspecto que muestra la idiosincrasia del Director General, manifiesta en una concepción tradicional de dirigir una empresa. La empresa se sigue rigiendo por la tradición familiar. De nuevo la cultura y tradición embebida es más fuerte que la racionalidad del calculo y las proyecciones a futuro. Las decisiones en gran parte se presentan como síntesis de cultura y subjetividad.

Sin embargo, la decisión si implicó una lucha de poder, no sólo del saber hacer entre Gerente y coordinadores, sino entre Gerentes. Esto pone en discusión de nuevo las dos fuerzas que operan en la organización y que permiten su funcionamiento. En este sentido

las decisiones que vienen de arriba sí afectan a la estructura subterránea, y obligan a establecer nuevos pactos de como trabajar.

El contar con una Gerencia de producción se podría pensar que operaría una estrategia de cambio en organización del trabajo. De la implementación de alguna de las técnicas de las NFOT, como el justo a tiempo, los equipos de trabajo, círculos de calidad etc. Además esto permitiría tener más control sobre el proceso mismo de trabajo, y así el Gerente se pudiera convertir en líder del piso de la fabrica. Sin embargo, el papel asignado por la propia Dirección (y aceptado por esta) lo define como sólo un operativo más. Aquí se nos presentan de nuevo preguntas importantes ¿Realmente se da una descentralización de las decisiones? ¿Quién toma realmente las decisiones en producción, basta con nombrar a un Gerente para retomar el control del proceso por parte de la empresa? ¿ Quién o quienes son los líderes en el piso del trabajo? En nuestra perspectiva teórico-metodológica habíamos señalado que las decisiones se iban entretrejiendo y configurando en relación a la subjetividad de los sujetos, los espacios de poder, la organización y las presiones estructurales. La acción resultante de esta configuración nos hablaría del arreglo subjetivo y objetivo que se da en toma de decisiones por los empresarios, de una organización, y de las relaciones de poder que se establecen. Analicemos como se manifiesta esto dentro de un problema que implica el involucramiento de varios sujetos para su solución.

La empresa tiene un problema serio de entrega a tiempo a clientes. Están involucrados las áreas de producción, (coordinadores, supervisors, jefes de grupo, trabajadores), recursos humanos, ventas y diseño. El círculo vicioso funciona de la siguiente manera: el área de diseño, diseña el producto y lo envía a ventas; ventas a su vez lo muestra a sus clientes y estos hacen el pedido con base a lo indicado por el muestrario, ventas pasa al área de producción (Gerente) el pedido, y este se encarga de pasar la orden a los coordinadores etc.

El problema es qué venta ofrece un diseño que producción no conoce. Este departamento se declara incompetente para llevarlo a cabo, no cuenta con las herramientas necesarias que requiere el diseño, además, ventas se compromete con una fecha de entrega, sin saber si el área de producción puede cumplir. Entonces se vuelve un problema serio para la administración, cómo resolver el problema. Lo que queda claro de entrada, es que el problema es el resultado de la propia estructura (des) organizativa de como funciona la empresa. La información de lo que sucede en una área no llega a las otras áreas y cada una

opera sin ningún engarce en la comunicación. De esta manera las decisiones de unos afectan las decisiones de los demás y esto obliga a una negociación entre las diferentes áreas. Las luchas por defender cada parte sus decisiones se dan en diferentes espacios, la de producción poseedores del saber hacer, se da con ventas por la falta de consulta sobre lo que se produce y se puede producir y en el tiempo que se puede entregar el pedido, ellos son los que saben. Ventas con diseño, los diseños que muestra ventas a los clientes no existen. Finalmente los coordinadores con el Gerente, porque acepta el pedido. Analicemos partes de un acta de una junta de los involucrados en este tipo de problemas y reconstruyamos la configuración subjetiva que se da para la decisión de como resolverlos.

Documento: Discurso escrito (acta)

Fecha: 13 de enero de 1999

Hora: 16:00

Lugar: sala número 5

Dirigida : por el Director y dueño de la empresa

Objetivo: tomar decisiones sobre como resolver la entrega a tiempo de un pedido

#### Antecedentes

“En la ciudad de México, D.F se logró captar como cliente a la CARRE-FOUR, *mismo que realizo una excelente compra* a J.M. Romo, S.A. Aunque por diversos factores, entre los que predominan la *relativa inexperiencia* del vendedor que lo atendió, así como algunos *aspectos inherentes* al mismo cliente, resultó algo difícil poder llegar al término de la fabricación y entrega del producto, ya que suscitaron diversas situaciones *anómalas* que originaron un *sin número* de inconvenientes en la atención adecuada al cliente” (las cursivas son puestas por mí)

De entrada esta descripción nos muestra una gama de expectativas de interpretación sobre el potencial del relato mismo. Todo está redactado para suavizar y contrarrestar la culpabilidad de alguien (o algunos) y acentuar la de otros. Por ejemplo, habla de una excelente compra, pero ésta se achaca al mismo cliente y no al vendedor. Aquí la acción no tiene referente humano, es cómo sí el cliente por si sólo se vendiera < *mismo que realizó*

*una excelente compra*> cuando se dice que se logró captar como cliente, se obvia al vendedor, este no existe, se volvió abstracto. Minimiza al sujeto que logró capturar al cliente, la declaración de interés es clara, socavar el hecho de que este vendedor logró (acción) una buena venta. Por otro lado, resalta la <*relativa inexperiencia*> del vendedor, estableciendo así un sentido de responsabilidad sobre algo que no termina de decir el sujeto principal de que se trata la falta, pero qué si involucran al vendedor y al cliente por el momento. Estos aspectos (inherentes al mismo cliente) se pueden intuir como negativos pero continúan en lo abstracto, sin la mención concreta de la acción negativa que realizaron. Finalmente se dice que no se realizó el producto y por lo tanto el término a tiempo para su entrega. La falta cometida (acción) por el vendedor y el cliente mismo no queda clara al menos en este párrafo. De nuevo se arremete contra situaciones *anómalas* que originan un *sin número* de situaciones que no permiten satisfacer al cliente. Así, lo argumentado en este párrafo es para *minimizar* una culpa ¿de quién, o quienes? “no se sabe” y *maximizar* una responsabilidad. El sujeto principal trata de socavar en su discurso (al omitir y la falta precisión de las acciones de los que supuestamente ocasionaron el problema) la verdadera culpabilidad o razón del no poder cumplir con el pedido. Pero además, se trata de argumentar a través de contrastes (estructura de contrastes, Smith,1999 ) cómo si lo sucedido fuera una situación de *anormalidad*, cuándo ya hemos visto se trata de lo más *normal* en la empresa.. Por lo pronto en el acta, en cuanto al aspecto de antecedentes, queda claro que sólo son dos los involucrados en las situaciones anómalas. Veamos el siguiente párrafo de la misma acta:

### Objetivos

“Establecer las normas a seguir para todos los involucrados, fundamentalmente en pedidos de esta magnitud, a fin de eliminar definitivamente o en su efecto de manera paulatina los errores que posteriormente pudiesen llegar a surgir en situaciones similares”

Hay un claro socavamiento del problema real, que implica una relación de intereses entre las diferentes áreas que intervienen en el proceso de producción, ventas, diseño y

producción que no han logrado establecer una comunicación expedita en sus relaciones de trabajo y, yo diría en sus luchas por el poder (guerra de guerrillas). El discurso sigue siendo una manifestación clara de argumentos categorizados como <errores> y no como un problema cotidiano y rutinario, así evita que queden asentadas en el acta las irregularidades cómo algo normal. Pero además, queda a la deriva la corrección o solución al problema. El o los sujetos que conocen y firman el acta, relativizan su compromiso con el problema < o en su efecto de manera paulatina> El problema nos indica que no sólo es el error que involucra a un tipo de organización administrativa y del trabajo, que entran en juego la lucha por los espacios (hoyos) de poder y la dispersión en las decisiones, y finalmente ¿quién manda?

El acta continúa enumerando las acciones por realizar y las responsabilidades y compromisos de cada uno de los involucrados (que de acuerdo por los firmantes resultaron ser 18). Lo interesante a resaltar de este texto es el hecho de que se haya tenido que firmar una acta cómo símbolo del compromiso, que cada uno de ellos debe cumplir. Lo que sugiere es que no existe un control por parte de nadie sobre situaciones que involucren a varias áreas, en otras palabras, no hay un líder único de la empresa. Lo que parece que hay es un extraño cercano que esta al frente de la empresa y que tiene una autoridad y presencia hacia el exterior (clientes, relaciones con otros empresarios, ante la sociedad etc.). La autoridad la tiene en cuestiones de dar líneas generales a seguir en la empresa, en incentivar y crear innovaciones, pero su autoridad no llega a controlar la guerra de guerrillas. Ese espacio de poder (Gerentes, coordinadores, jefes de departamento) continúa en disputa.

La función de la Gerencia de Producción también aquí se ve limitada, y de nuevo no sólo por la falta de un plan que rija a la empresa sobre el crecimiento cualitativo, sino por la propia inexperiencia y falta de conocimiento del propio Gerente. El llega con la muerte de del fundador, se desarrolla primero en el área de proyectos y luego pasa a la Gerencia de producción. Pero además, no conoce nada, o muy poco de las nuevas doctrinas Gerenciales o de las NFOT aspecto que lo limita al tratar de innovar. A esto hay que agregarle que es una empresa tradicional, con una fuerte cultura arraigada (por todos los que de alguna manera toman decisiones) que solo reproduce una manera de trabajar. De hecho al propio Director le ha costado caro ser diferente. Al nuevo Director lo aceptan y obedecen por dos cuestiones: por ser el nieto de Don Jesús, y porque finalmente les

permitió el juego del poder (guerra de guerrillas). Al Director le conviene, porque le permite dirigir su atención a otros aspectos (la bolsa, nuevos planes), sin necesidad de preocuparse demasiado por el piso de la fábrica, pues finalmente esa estructura subterránea que alberga a una (des) organización es lo que permite que todo siga funcionando. Los Coordinadores siguen luchando por su superioridad cualitativa y por lo tanto por su reconocimiento, lo que hace que saquen la producción con los estándares de calidad necesarios, haciendo uso de su ingenio y por supuesto de su experiencia y conocimiento del saber hacer. Los Gerentes siguen entre ellos luchando por controlar ese saber hacer y tratando de demostrar al Director también su conocimiento de la empresa. El Director aprovechando ese conocimiento y experiencia de todos los trabajadores de la planta para seguir adelante. De nuevo la confianza y la lealtad de ellos (trabajadores, Gerentes, administrativos, coordinadores), se vuelve el centro sobre el cual gira su propia confianza en el buen desarrollo de empresa. Para ellos, sigue siendo la empresa que vieron nacer, como dijo uno de los coordinadores queda el espíritu y la añoranza de Don Jesús, mito que se perpetúa.

Podemos decir que la empresa opera bajo una racionalidad–sentimental–tradicional (familiar). Donde las decisiones están permeadas por un lado, de la idiosincrasia del fundador y por otro lado, en la construcción de una autonomía del sucesor. Porqué finalmente no se puede decir que el actual Director no esté luchando por crear su propio estilo de dirigir, basta con señalar que los trabajadores no aceptan una parte de la nueva forma de relacionarse con ellos, vía los Gerentes. Pero su distanciamiento del piso de la fábrica y ese estilo de dejar hacer forma parte ya de una manera de dirigir a la empresa, es una especie de liderazgo no asumido. Pero no quiere decir tampoco que el caos paralice, sino que ese caos (permitir dejar hacer) es lo que permite que la empresa avance. Y para ello, aunque parezca contradictorio también debe de haber un dirigente que lo permita. Es así, que el actual Director impone un nuevo estilo de dirigir a la empresa, un nuevo liderazgo dejar-hacer / para poder hacer. Entonces, el sentido de liderazgo cambia, ya no es el del padre benefactor, aparece una nueva forma de concebir el mundo del trabajo, aparece nuevo líder con una nueva visión del mundo empresarial mediada por su propia subjetividad de como dirigir la empresa. Porque finalmente el compromiso de salir adelante y cumplir, lo tiene el nuevo líder.

En este punto es importante insistir, si estamos ante una nueva forma de liderar a la empresa y a los trabajadores. El fundador manifestaba una actitud contradictoria hacia el trato dado a los obreros, por un lado, los consideraba como parte fundamental de la empresa, pero por otro lado, los veía sólo como instrumentos para lograr sus objetivos productivos.

Un aspecto que nos puede indicar si se da un cambio en la forma de concebir a los trabajadores puede verse en la forma como se dan en la actualidad las relaciones directas entre gerentes y trabajador, más concretamente en los aspectos de Gestión de la mano de obra.

### **C. Recursos Humanos y la Gestión de la Mano de Obra, los límites de la guerra de guerrillas**

La Gerencia de Recursos Humanos es una de las Gerencias con mayor antigüedad de la empresa, así como su Gerente (33 años en la empresa y 13 en la Gerencia). Este junto con el gerente Administrativo son dos de los bastiones sobre los cuales descansa la administración de la empresa. Al igual que la mayoría de los que trabajan en puestos claves fue ascendiendo de puestos (de obrero a supervisor, coordinador y Gerente) por lo que solo cuenta con la capacitación y experiencia obtenida en la empresa (no tiene formación profesional).

Sus funciones abarcan todo lo que tiene que ver con los trabajadores: contratación, despidos, capacitación, ascensos, sueldos, salarios, evaluación de recursos humanos, políticas internas y organizacionales, salud ocupacional, seguridad industrial, así como lo que tiene que ver con relaciones publicas y archivo general. Esto hace que esté en continúa relación con muchos de los asuntos que conciernen a diferentes áreas, pero sobre todo con el área de producción. Pero además su propia antigüedad hace referencia a su cercanía con la doctrina del fundador, lo cual nos habla de una historia vivida significativamente en relación a esos principios y que se manifiesta en su actuar diario. Como lo veremos más adelante.

Otra de las características peculiares de la empresa y que ya se mencionó, es que esta no cuenta con sindicato, lo cual hace que se establezca una relación directa entre Gerente – trabajador, por lo que las decisiones de este Gerente repercuten de forma directa

en los trabajadores. El decide sobre la suerte del trabajador, una vez pasadas las mediaciones del supervisor y del coordinador. En este punto es interesante preguntarnos ¿a quién guarda lealtad el trabajador al coordinador o al Gerente? Se puede decir que el trabajador se encuentra a la deriva en cuanto no existe una figura formal que defienda sus intereses o ¿quién cumple ese papel? Esta Gerencia se vuelve importante en dos sentidos: primero por las funciones que desempeña que lo llevan a intervenir en todas las cuestiones de producción y; segundo porque de él dependen los trabajadores al cumplir también la función de representante de los obreros, al defender, castigar, promover de puesto o de mejora de salarios a los trabajadores. Analicemos la racionalidad de este gerente y tratemos de encontrar los arreglos subjetivos y de poder que configuran sus decisiones.

a) Gestión de la mano de obra: reclutamiento

El cumplir con algunos de los requisitos que marca la Ley Federal del trabajo se vuelve principio importante para el ingreso a la empresa. Así, el que el aspirante cumpla con la edad exigida por dicha institución (18 años cumplidos) se vuelve indispensable para su ingreso. Otros requisitos de tipo interno son: que esté apto física e intelectualmente y que apruebe un examen técnico y médico; que presente cartas de recomendación y en caso de tener alguna especialidad que muestre el documento que lo acredite. Sin embargo, estos son los requisitos formales, pero realmente para la decisión de la contratación y permanencia operan otros requisitos mas informales, y que tienen que ver con tres aspectos importantes: a) la mentalidad del Gerente (sobre todo en la permanencia) b), las contingencias en la producción y, c) la rotación tan fuerte que se da en la empresa.

Dice el Gerente:

“[...] para nuestro reclutamiento, bueno si lo vemos fríamente, primero vemos la documentación y todo, pero así ya en un imprevisto, sí se requiere que la persona tenga *carisma*, sea *optimista*, que sea una persona con *dinamismo*, que se vea en su trato pues *amable*, sí vamos a reclutamiento en tibio queremos puros papeles, hay gente que se contrata ordenando la documentación y, otra por sus características personales y a su forma de ser ” (25).

Aquí el actor principal no socava sus intereses y declara su intención de una manera sencilla. El no hace alusión a que sí el aspirante tiene conocimiento o experiencia sobre las futuras tareas a realizar. Aspectos que sin duda en una empresa moderna y que haya implementado NFOT y buscará la eficiencia, se tomarían en cuenta. El Gerente hace referencia a aspectos que evalúa como positivos y que apunta a las cualidades que debiera tener una relación personal (amistad) y no de trabajo <que se vea en su trato *amable*>. Lo principal que se refleja en estas aseveraciones es la convivencia personal, no dice que sepa y luego lo demás, sino que el trato sea amable.

El carisma, dinamismo y optimismo son vistos como cualidades que debe de poseer una persona para ser amigo y para trabajar. La acción que busca el actor no es el trabajo sino la lealtad. Las disyuntivas se mueven en dos sentidos: las necesidades; requiero mano de obra para trabajar independientemente de las características personales < selección en tibia > y; lo que quiero (cualidades, amable, optimista, dinámico) tener como trabajadores bajo mi mando. El primer punto que queda claro es que no es la búsqueda del conocimiento y/ o experiencia, ni el costo – beneficio, buenos trabajadores para obtener la máxima ganancia lo principal. Lo que define la política de reclutamiento del Gerente es la buena relación personal que pueda establecer con el trabajador.

Pero además resulta interesante ver como el Gerente define a la persona dinámica y optimista:

“[...]una persona que es dinámica, amable de carisma, pues obviamente se ve alegre, ¿verdad? Lo refleja en su semblante optimista, es la que (0,3) dice: sabes que a mí no me importa que me digas cuanto me vas a pagar, sino lo que quiero es que me des la oportunidad, demostrarte lo que yo puedo hacer aquí, en la empresa y ya después son los honorarios, y extrañamente hoy día es difícil que haya ese tipo de gentes, pero las hay ,(0,2)¿NO?” (26).

Este párrafo resulta de por sí interesante y complejo, esto se aprecia en la manera en que el sujeto mezcla una historia significativa propia, una forma de ser y comportarse en su trayectoria interna, para definir al trabajador ideal. El busca que los interesados en ingresar tengan esa entrega que caracterizó a su generación. Entusiasmo por trabajar sin importar el salario, que lo que rija las relaciones obrero – patronales sea la amistad y lealtad y no las

relaciones de trabajo. Cuando el Gerente dice < lo importante es que me des la oportunidad de demostrar lo que yo puedo hacer aquí, en la empresa > lo que realmente está destacando con su discurso es el que el trabajador debe de estar agradecido de por vida por el favor de darle la oportunidad de trabajar. El Gerente se quedó con la idea de un pasado que ya no existe. Cuando él ingresó a la empresa, Aguascalientes era un Estado que intentaba iniciar un proceso de industrialización, no había mucha oferta de trabajo y JMRomo presentaba como una oportunidad de obtener un trabajo seguro. Además, como ya se dijo en otro apartado, el trabajador venía del campo y reproducía las relaciones de trabajo imperantes ahí, donde el trabajador obedecía, agradecía y era leal.

Por otra parte, el optimismo, amabilidad y dinamismo también deben estar de acuerdo con esta idiosincrasia. La amabilidad debe de ser para con el patrón, o su jefe, el optimismo debe ser a largo plazo.

Para el Gerente esta forma de comportamiento debería ser lo más común, dado que él y su generación así lo vivieron, así fueron socializados. Estamos hablando de que en la empresa se formó una *unidad generacional* (cohorte) en el sentido dado por Manheim, de que las generaciones viven y comparten situaciones sociales que los identifican como únicas (Conway 1998), independientemente de la fecha de nacimiento de los que la integran, en este caso la vivencia social y cultural de haber trabajado con el fundador socializó a toda una generación en un *destino común*, (metas, planes comunes y formas de concebir las relaciones laborales) (Manheim en Conway, 1998), en una visión del mundo común de como vivir el trabajo y que buscan ser repetidas o encontradas en las nuevas generaciones. Pero se les olvida que en las nuevas generaciones no hay necesariamente un pasado común que los identifique. En Aguascalientes la oferta de trabajo es mayor que la demanda, las oportunidades de trabajo existen en la capital. El trato que exigen ahora los trabajadores no es con base en la lealtad, sino en el trabajo, cuanto me pagas – cuanto te trabajo y que tiempo.

Sin embargo, en JMRomo en las decisiones influye el sentimiento, lo cotidiano, la estética y el conocimiento basado en la experiencia. Los actores no dudan en mostrarnos en su discurso las prácticas que llevan a cabo bajo estos “principios” socializados en la vida del trabajo con el fundador. Por ejemplo analicemos los siguientes párrafos:

## b) Capacitación

“yo no veo caras, yo veo disponibilidad, a veces al verle la cara a alguien la tiene muy fea, pero a lo mejor esta es la persona más simpática que pueda existir[...] la simpatía debe de influir, la simpatía yo siento que es un carisma de todo ser humano que lo lleva a muchas cosas positivas, el tener una apariencia, o ser mal encarados, influye también negativamente, si la persona es simpática, tiene muchas puertas abiertas que no se desaprovechan” (27).

El sujeto privilegia la simpatía en aspectos importantes de los trabajadores como es la capacitación. La simpatía la relaciona con disponibilidad para el trabajo y/o para con él mismo. Se destaca la ausencia significativa de elementos que hagan referencia al conocimiento o experiencia, a tomarse en cuenta para decidir a quién se capacita. El aspecto más valorado por él es la experiencia:

“el conocimiento se adquiere con la experiencia, y no necesariamente se tiene que ser ingenieros, aquí no hay ingenieros, aquí la capacitación es técnica, porque saben su producto y lo saben en la práctica, a veces nos apegamos tanto a una formulita, que hay que ver dentro de los mismos hechos, sí de verdad es el resultado optimo lo que dice la formulita” (28).

Hay que destacar varias cosas en este apartado, primero que su discurso trata de minimizar una debilidad propia como es su falta de estudios profesionales. Dos, esto lo *normaliza* siguiendo fiel a una tradición implantada por el fundador de no ocupar profesionistas o especialistas ya que nadie puede enseñarles a ellos lo que deben de hacer, pues ellos son los mejores. Y en este punto agregaría un aspecto más, el sentimiento negativo de los celos y la envidia, el que alguien se presente con mayores conocimientos formales implica una desventaja para él y para su cohorte. Así, el discurso del Gerente muestra opacidad de una debilidad que trata de justificar al maximizar el valor de la experiencia y la simpatía.

c) Ascensos:

“[...] el primer criterio es que debe de reunir dos cualidades muy importantes, que sea una persona,(0,4) primero que conozca *todo* el puesto, segundo, que esta persona *realmente* su personalidad pueda cubrir el perfil, y yo le diría que sea responsable, a prueba de que sea una persona con ética y también a prueba de que sea una persona con un criterio muy amplio, con iniciativa, si no tiene iniciativa y criterio y no es responsable pierde, todo gira sobre esas cualidades [...]porque si es una persona que no tiene iniciativa o que su criterio es muy pobre (0,4) y además de eso es un ogro, pues para que lo queremos” (29).

Este texto se antoja complicado pues el sujeto interrelaciona varios elementos de índole diferentes. Su descripción utiliza términos (modales) que modifican el sentido, así cuando dice <que conozca todo el puesto>, no solo debe de conocer el puesto sino <*todo*>, la persona no solo debe de tener un perfil sino que <*realmente*> lo tenga. Así el interés de este discurso se centra en contrarrestar las posibilidades de encontrar buenos trabajadores que puedan ascender. Aquí solo elude a la experiencia y conocimiento para luego agregar aspectos de la personalidad que van complicando la selección. La ética, responsabilidad, criterio amplio, iniciativa son cualidades positivas, pero que dependen de la subjetividad del Gerente para ser evaluadas. El discurso de la eficiencia medidos en términos de conocimiento y trabajo no están presentes. Lo cuál no quiere decir que solo sea la subjetividad la que defina los ascensos, pues también hay evaluaciones para medir la productividad de los trabajadores, sino que entre la objetividad y la subjetividad hay momentos en que el código de frontera (momento de decisión) queda definido por las mediaciones o arreglos subjetivos, como en este caso los celos, la envidia de que puedan invadir espacios que hasta el momento solo le corresponden a él. El sabe más que los demás, tiene 33 años en la empresa, él define las cualidades para ascender con base en lo que el supone que es su personalidad (optimista, amable, responsable etc.), es más, se puede suponer que en el pasado estos debieron de ser algunos de los criterios utilizados por Don Jesús para ascenderlo y a los demás de su cohorte generacional.

Sin embargo, como ya lo habíamos mencionado, aunque se da una guerra de guerrillas al interno de las Gerencias entre coordinadores, supervisores, trabajadores y Gerentes donde la impera arbitrariedad en ciertas decisiones, esto tiene sus límites en

función del problema y cuales actores de la empresa están involucrados, por ejemplo en la promoción de ascensos:

“[...]para mi existen dos tipos de liderazgo, el formal y el informal ¿cual pesa más?, el informal, la verdad de las cosas yo siento que juega un papel muy importante, la estadía de un trabajador no es tanto por políticas, tabuladores, por los representantes patronales, se da por los liderazgos, aquí los hemos tenido que adoptar, dice por allí una regla en el aspecto jurídico laboral {las costumbres se hacen leyes} y si es verdad, en JMROMO tenemos lideres que hemos tenido que formalizar [...] hay algunos jefes que el grupo de trabajo lo ha llevado a jefe y que nosotros ante tal decisión no nos queda más que (0,4) tu te vas a quedar con el puesto” (30)

Interesante el discurso del Gerente con relación al reconocimiento del poder que tienen los trabajadores en ciertas decisiones. Por una lado, muestra que la autoridad busca imponer sus criterios para los ascensos y estos son rechazados por los trabajadores. Se puede deducir que esos criterio son el favoritismo cómo pago a ciertas lealtades ganadas por la antigüedad, como comenta el propio Gerente, “el más antiguo es el más fiel o a quién más rápidamente se promociona”. El posicionamiento del sujeto principal es de no asumir su responsabilidad ante el hecho de querer imponer la decisión de quién ocupa tal puesto. La opacidad del discurso viene dado en que apela a JMROMo, nombre nebuloso e indefinido, que lo mismo hace referencia a la empresa como a los directivos en general. Por otro lado, resulta interesante constatar la fuerza de los trabajadores para defender a sus líderes de trabajo, bajo criterios de eficiencia, responsabilidad y trabajo. Así, la arbitrariedad encuentra su freno en los propios trabajadores. Los trabajadores están acostumbrados a ser consultados, a participar en ciertas decisiones de manera informal por lo que se ha vuelto un uso y costumbre su influencia en cierto tipo de decisiones.

#### d) Despidos:

“deben ser con todas las normas de urbanidad, con toda ética, si alguien no nos interesa, simple y sencillamente[...] iniciar agradeciendo su

estadía en JMRomo en seguida le expongo cual es el motivo de su cese y en tercer lugar decirle cuál es (0,4) que se ha ganado JMRomo por el trabajador que se despide” (31):

“en JMROMO hay muy pocos despidos, rescisiones de contrato, pero si hay que hacerlo ha de ser por una falta obligatoria, por causantes que hayan impactado mucho, como el robo, las indisciplinas, los actos inmorales, el agredir a un compañero, la falta de respeto a un supervisor, son causantes muy graves, que sí, definitivamente lo mas sano es despedir a esa persona” (32):

De nuevo el discurso apela a criterios de moralidad valorados en términos del sentimiento (ofendió, falta de respeto, robo, inmoral), pero nunca hace mención al despido por no cumplir con el trabajo. La eficiencia se ve relegada ante hechos que impliquen una moralidad establecida por la empresa, y por lo general esta tiene que ver más con cómo me caes, que a criterios de como me trabajas:

“[...]teníamos un trabajador muy bueno, pero era muy antipático, de hecho tuvimos que decirle que *agradecemos* su estancia en JMRomo, que *sabíamos y reconocíamos* que era una persona *muy capaz*, pero también tuvimos que decirle que definitivamente que su grupo de gente no lo aceptó por lo *antipático* que era, por lo *autoritario* y por la forma tan *déspota* que los manejo, y si aceptan hasta un consejo les damos {el ser humilde a nadie nos hace daño, engrandece a la persona}” (33).

Gran parte del discurso se centra en manipular el terreno para demostrar los errores del trabajador en un ámbito que le de la razón, para justificar su acción, despedir al trabajador muy bueno. Para ello aprovecha las expectativas generadas (rechazo) en las personas ante actitudes déspotas y autoritarias. Así, dentro de un discurso de contrastes *minimiza* una cualidad positiva, como es el *ser buen trabajador* y *maximiza* una actitud negativa antipático y autoritario. La justificación radica en poner por delante el bienestar de los trabajadores. La humildad, sentimiento positivo, parece ser también otra de las características valoradas positivamente por la autoridad.

#### e) Salarios

El salario es tema tabú en la empresa, hablar de eso conduce a ignorar la pregunta o sí se insiste probablemente se cierren las puertas. Sin embargo, se puede decir que existen ciertos parámetros para fijarlo, como son: el puesto, el departamento y la actividad que desempeña el trabajador, aunque hay un tabulador su modificación está sujeto a la decisión del Gerente de recursos humanos y del dueño de la empresa:

“el desempeño es muy importante, la ley federal tiene un apartado reservado para aquel trabajador que tenga una antigüedad en la empresa son derechos que se van adquiriendo, pero la verdad que es el desempeño el importante, aunque el más antiguo es el más fiel” (34).

Aunque finalmente entren otros elementos para la distribución del salario como lo reconoce el propio Gerente:

“[...]dicen por allí una frase que es muy bonita { aquel que dice que el niño mama para comer y en el ámbito laboral *aquel que no chilla no mama*} [...]entonces si hay gente que logra sus objetivos a través de otras, que no son (0,5), son legales porque todo se vale, verdad, pero no son muy éticas en su momento” (35).

Como lo dice el sujeto, todo se vale para ganar más, su declaración de aceptación lo hace de tal manera que pareciera que no existe nada negativo o que se pudiera reclamar. Un hecho condenable lo hace cualidad. La cualidad no parece distinguir entre ser amable, latoso, dinámico, barbero y ser trabajador, cumplido, responsable, etc. La manipulación que hace de la situación da opacidad a ciertos elementos del discurso como < hay gente que logra sus cosas a través de otras> no aclara cuales otras, por lo que suponemos que es *chillar y que* significa hacerse notar con el Gerente de manera amable, dinámica, barbera simpática, etc. Finalmente se puede decir que el Gerente aprueba estas prácticas, no solo las tolera, sino que forman parte de su idiosincracia de como deben de llevarse las relaciones laborales. El conocimiento, experiencia, desempeño etc., vistos como medida

para asignar puestos, salarios, ascensos parece que no entra dentro de sus esquemas de decisiones. Más bien están mediadas por la idiosincracia de la Gerencia de Recursos Humanos, aunque parece que para los trabajadores la medida para reconocer líderes, sí es el trabajo. Y, aquí de nuevo es importante rescatar el papel activo de los trabajadores en la demanda de reconocimiento y de ciertas inconformidades en el trabajo. Estas encuentran su cause (al no contar con sindicato) en la estructura jerárquica. Analicemos como se da este proceso:

“el departamento de recursos humanos juega un papel muy importante en las inconformidades, nuestra “filosofía” hay personal gente que hace entrevistas a la gente, y le pregunta oye como estas, estas a gusto o no estas a gusto, tu jefe como te trata bien o mal. Siempre se maneja la “filosofía” de decir mira si tu jefe inmediato no te hace caso, sube a verme a mí, si tu jefe de departamento no te hace caso ve al coordinador, si el coordinador no te hace caso ve con el recursos humanos y si no te hace caso, llega a mí.[...] entonces eso se logra, yo siento que nada más por una razón, el no tener sindicato, esta empresa no se hubiera creado como esta, si hubiera sindicato” (36).

La concepción que tiene la empresa acerca del sindicato claramente es negativa, sin embargo, como ya se vio, si hay una preocupación por seguir de cerca los conflictos que puedan darse al interno del trabajo. Esto por dos cuestiones: una por la importancia que tienen los trabajadores para el desarrollo de la empresa, ellos mandan en el proceso de producción, son los conocedores. Esto significa que la salida de un obrero de algún puesto importante por problemas con supervisores o jefes afectaría la producción en general dada su experiencia y conocimiento, no solo en el proceso de producción, sino también en el manejo de materias primas. Por otro lado, al no contar con sindicato estas inconformidades pueden tomar causas que llevarían a conflictos no controlables por la propia empresa ante la falta de una estructura formal que cautive las demandas. De ahí que la doctrina de la empresa haga incapié en estar al tanto de como se manejan los jefes ante sus subordinados. Esta forma de operar hace que el trabajador tenga confianza en demandar y ser escuchado, además que se vuelve una arma con dos sentidos. Por una parte, el trabajador no siente la

ausencia ni la necesidad de contar con líder sindical que lo ayude ante sus inconformidades, y, por otra, se vuelve una arma de control para la Dirección que le permite evaluar y controlar a las mandos medios. Es así, que el eslogan de no es necesario un sindicato, se convierte en una leyenda viva que permite a la empresa seguir operando bajo esta consigna de no sindicato. Discurso del fundador al líder sindical de la CTM, cuando este lo quería convencer de tener sindicato:

“mira que yo te acepto sindicato, pero nada más dime que es lo que van a dar, van a dar algo más de lo que doy, entonces me convences de tener sindicato”(37).

En palabras del Gerente Administrativo, esta negativa de tener sindicato, “ayudo a que no hubiera mucho protocolo, a que no hubiera burocracia. A que si hay un problema, tenga el trabajador la confianza de platicarlo a sus jefes sin la intervención del sindicato” (38).

Dos cosas importantes se rescatan de los párrafos anteriores. La convicción del fundador de que él era mejor que el sindicato, en el sentido de que daba más que lo otorgado por la ley, en su capacidad para resolverles los problemas tanto personales como de trabajo (padre benefactor) a los trabajadores. Y, segundo, el ver al sindicato como un obstáculo para los intereses de la empresa. El tener como intermediario al sindicato no los dejaría moverse con la libertad que lo hacen. Por lo pronto, lo único cierto es que la empresa sigue sin sindicato, y no existe un reglamento que regule cada cuando se da el aumento salarial o quién abogue por ellos ante la rescisión de un contrato, sanciones, prestaciones etc. Pues el reglamento interno solo hace alusión al comportamiento de los jefes con los trabajadores ante alguna falta de estos.

#### f) Reglamento interno

Los temas que considera el Reglamento Interno de Trabajo son: 1. Como atender la queja de un trabajador, 2. el trabajador dormido, 3. El trabajador con aliento alcohólico, 4. Trabajador en estado de embriaguez, 5. Riña entre trabajadores, 6. El trabajador faltista, 7. El trabajador con bajo rendimiento, 8. Violación al reglamento interno o de seguridad, 9. El

trabajador que sufre un accidente, 10. El trabajador que no utiliza su E.P.P, 11. El trabajador agitador o líder nocivo, 12. El trabajador de nuevo ingreso.

Este reglamento es más bien un breviario de modales de buena conducta que deben de seguir los jefes cuándo tengan cierto tipo de problemas con los trabajadores. Cómo su propio nombre lo indica solo hace recomendaciones a los supervisores para el manejo de conflictos en las relaciones laborales. El listado habla de una serie de “cualidades” que son posibles de encontrar en los trabajadores. Nótese el tono despectivo con que se etiqueta a algunas de estas indisciplinas: trabajador faltista, dormido, agitador o líder nocivo. Las contradicciones sobre la concepción que se tiene del trabajador también aparecen, por un lado, son considerados cómo parte importante de la empresa, sin los cuales no pueden crecer y sostenerse y, por otro, la idea despectiva de ellos al considerarlos potencialmente flojos, faltistas, de bajo rendimiento, alcoholicos, peleoneros, etc. El reglamento no habla de cuando un trabajador es cumplido o empeñoso y de la forma de lograr ascender en cada categoría. Se puede decir que todo queda bajo la subjetividad de los responsables de como actuar sobre estas decisiones.

**6. Las decisiones, el líder y una historia de vida: ¿Una nueva estrategia? ¿ Qué queda del abuelo, qué se va?**

En la actualidad, el Director esta por iniciar una nueva estrategia que implica el desarrollar una nueva línea de producción que permita la manufactura de un producto completo. Según el empresario los elementos tomaron en cuenta para la estrategia fueron: la factibilidad en cuanto al costo - beneficio y el riesgo. Las etapas por las que paso el proyecto fueron: a) se re-valoró el mercado (se hizo un sondeo del mercado), se definió el tamaño del mercado que querían abarcar; b) se definió el monto de la inversión necesaria para llegar a ese mercado (evaluación de costo capital, costo oportunidad, inversión total y tasa de retorno que se esperaba) ; c) tiempo en que se esperaba recuperar la inversión; d) el equipo que se necesitó; e) las características del personal en cuanto a la capacitación que se necesitaba impartir. La finalidad era saber cuanto se iba a producir y a que precio se iba a vender.

Como se puede apreciar lo importante para la toma de decisiones pareciera ser el aspecto financiero, cuanto invierto cuanto me retorna. El discurso se asemeja al de un

razonamiento científico, donde todos los aspectos son evaluados con base al costo-beneficio, y la contingencia fuera controlada por el discurso científico.

El sujeto principal inició una etapa de capacitación personal asistiendo al diplomado de alta gerencia impartido por IPADE, lo cual se ve reflejado en la forma en que se está planteando la nueva estrategia. A la pregunta expresa de que información utilizó responde:

- sondeo de mercado
- la experiencia
- la situación económica
- la evaluación de procesos
- la consulta a especialistas

En algún momento hacíamos referencia del antagonismo que tenía que resolver el actual Director entre lo establecido y lo nuevo por establecer, entre el mito y el extraño cercano. La actual estrategia se sitúa en este punto. Significa no solo innovar y romper con un paradigma de producción establecido por el fundador, sino romper con un pasado, con una visión de como concebir el piso de la fábrica, es desafiar la “doctrina del abuelo” en lo interno. Es como lo señala el propio Director “estamos en la etapa de construir, de tomar bien las riendas, de ver donde podemos proyectar bien a la empresa, es el momento de “reinventar” El Director ahora tiene ya una biografía de decisiones, una experiencia acumulada y un conocimiento nuevo. Si bien es cierto que queda la socialización de una “doctrina” y muchas de las decisiones tienen que ver con esta; también es cierto que hay una nueva visión de como concebir un cambio, al menos en la planeación de una estrategia y de una nueva forma de liderar a la empresa.

Pero finalmente la pregunta es ¿qué tanto de la decisión final va a estar influida por el razonamiento hecho a través de una planeación y cual es el peso de lo cultural y lo subjetivo del empresario?

Hay un deseo de innovar y crecer bajo un nuevo concepto de producir (proceso de flujo continuo de un producto), lo que significa cambiar el proceso de producción. Esto implica romper con dos formas de concebir la producción, con la tradicional impuesta por el fundador y asimilada por los trabajadores y, por otro lado, significa que el Director también se atreva a romper con algo ya probado de como hacer las cosas. Hay riesgos y

por lo tanto incertidumbre. De nuevo el antagonismo se presenta entre lo nuevo y lo viejo, entre una cultura asimilada por todos y un deseo de reafirmar una identidad ( y obtener también una rentabilidad) que lo identifique ante él y ante los demás como empresario (sujeto de voluntad con acciones propias), su subjetividad se ve enfrentada con el peso social y cultural de algo ya hecho. Se encuentra en el momento de decisión, es decir, ante un YO individuo con planes, metas y objetivos y, su contrapartida el ALTER, entre el deseo de innovar, lograr el éxito personal y de la empresa, y las limitaciones impuestas por su propia subjetividad de como percibe y siente las presiones no solo estructurales (el fracaso económico), sino al fracaso social. En este momento (código de frontera) configuración y reconfiguración de lo subjetivo y objetivo es en el que se encuentra el actual Director. La evaluación que haga de estos aspectos será la decisión final, abrá que esperar que para saber que pesa más, una cultura arraigada que llega al sometimiento de ciertas decisiones o el YO de un nuevo ser, con todos sus riesgos e incertidumbres, porque finalmente también de los errores se aprehende y se construyen sujetos de acción. Como lo dice el propio Director, “ he tomado muchas decisiones buenas, he tomado muchas decisiones malas, pero la mejor yo creo que todavía no la tomo”.

En este sentido para este empresario la empresa es un reto donde las decisiones tienen que ser tomadas con base en evaluaciones de costo-beneficio, aunque en ocasiones las decisiones tienen costo y no beneficio.

Por que como dice el Gerente Administrativo:

“ [...]aquí no tenemos reglamentos que regulen la toma de decisiones, y por dos cuestiones: no tenemos sindicato, y el otro que es una empresa familiar, que es lo que quiero decir con esto, que tu estas directamente con el dueño y dices, oye sabes que mira necesitamos esta maquina ve aquí esta la información, si o no y tan, tan, si se equivoco es el dueño , o sea ya no tienes que rendirle cuentas al del otro lado, al otro gerente, al superior, entonces ya la decisión viene desde arriba” (39).

Este párrafo finalmente nos dice el costo de una responsabilidad que recae solo en el dueño de la empresa, la soledad de una responsabilidad donde lo objetivo, lo subjetivo

adquieren sentido en torno a la construcción de una identidad y la consolidación de una herencia que ya no solo es la posesión de un bien heredado, sino la propia construcción de su identidad y de una nueva empresa. El beneficio económico, las presiones estructurales encuentran también su referente en lo cotidiano de una subjetividad.

### **Conclusiones**

Las preguntas iniciales que nos hacíamos buscaban orientarnos a descubrir cuales eran los arreglos subjetivos y culturales que daban el significado y sentido a las decisiones de la empresa. Y en ese sentido era importante identificar la estructura organizativa que acondiciona las decisiones, es decir, la relación que se establece entre jerarquías de mando y decisiones. Las peculiaridades de la empresa estudiada: ser de tipo familiar, el proceso de sucesión que se da al inició los noventa con la muerte del fundador, el no contar con sindicato, nos planteaba diferentes cuestiones: 1) la posición de los heredados en la estructura(empresa) ante la herencia misma, qué se mantiene y qué cambia, 2) el tipo de lazos que se establecieron entre trabajadores y la nueva dirección, 3) la influencia de las relaciones de poder en las decisiones ante un nuevo dueño. Es decir, la pregunta central era sí los individuos que heredaron la empresa solo se ajustarían a lo ya establecido (decisiones tomadas por la costumbre y tradición), o los intereses o propósitos individuales del nuevo dueño sería lo que regiría a las decisiones etc. Lo anterior nos habla de una posición de los sujetos en una estructura ya preestablecida donde pareciera que las acciones estaban predefinidas con la sola adaptación de los individuos(nuevos Directores) a lo ya establecido (doctrina del fundador). Sin embargo, resulta que la vida humana es más compleja y por lo tanto más complicada que la idea de una simple adaptación a las estructuras.

La empresa surge bajo la concepción paternalista del fundador y todo lo que ello conlleva. La incorporación a temprana edad del Director actual lo lleva a enfrentarse a situaciones desconocida no visualizadas (no cuenta con una biografía de decisiones) que tornan sus decisiones en una lucha por definir una historia no vivida y con ello reafirmar una identidad. La cuestión radica en un primer momento en definir su posición como heredado: ¿Sólo se conserva lo heredado o se rompe y se crea y se construye como un sujeto con voluntad de decidir? Es precisamente en este momento de frontera que el

Director inicia el proceso de afirmar una identidad, lo que lo lleva a generar y transformar sus propios espacios de acción. En otras palabras, a modificar su ambiente material (empresa) y social (sistema de mando, decisiones, normas, poder) en el cual se encuentra inserto.

Dos fueron los momentos importantes que permitieron construir esa identidad: el primero que lo lleva a plantearse la posibilidad por primera vez de decidir por el mismo, si crecería la empresa bajo la incertidumbre de un nuevo proyecto. Esto implicaba una transformación material de la empresa, nueva tecnología, procesos, diseño e inversión en poco tiempo. Sin embargo, no se puede decir que la decisión dependería solamente de esta evaluación de inversión que implica cálculo de la ganancia, este punto tenía que ver además con otros aspectos importantes para la decisión y que son de tipo subjetivo; el sentimiento del honor y el orgullo de hacer bien las cosas en JMRomo. Aspectos que tienen una doble significación, por un lado, la presión social de demostrar que hace bien las cosas a los demás (sociedad en general) y, por el otro lado, la de demostrarse así mismo (autoestima) que es capaz de tomar buenas decisiones. Así la presión estructural (crecer su mercado) se transforma también en presión subjetiva, donde la evaluación de su decisión tiene que ver con el honor, orgullo y la conformación de una identidad. El riesgo, el miedo al fracaso, no solo respondían a cuestiones económicas, la empresa es solvente y sobreviviría a esta mala inversión, sino más bien, el miedo al ridículo social.

El poder de decisión de las estrategias implementadas en la empresa recae sobre el sujeto principal, el Director. La configuración (estructuración y reestructuración de significaciones) para la decisión fue: el deseo personal de llevar a cabo sus propios planes (YO individuo), el construir su propio destino (YO deseo) y distanciarse del fundador (abuelo). El sentido que le permitía plantearse esta posibilidad de éxito en la estrategia era el hecho de ser un Heredero. Esto le daba a él el sentido de pertenencia a la empresa, manifestado en la seguridad, confianza y lealtad de los trabajadores por ser el nieto del gran fundador, padre de todos ellos. Por otro lado, también está presente el sentimiento del compromiso (valor familiar socializado) que se relaciona con el orgullo y el honor de cumplir bien.

El segundo momento de decisión importante era el expandir su mercado al exterior. Aquí encontramos que el sujeto busca construir su personalidad a través de decisiones que

le permitan crecer y afianzar el mercado de su empresa. El elemento subjetivo que configuro parte de esa decisión fue la *presión social*, para el es muy importante el que *dirán*

Se puede decir que las acciones emprendidas por el Director giraron en torno a las siguientes disyuntivas: heredó una empresa y tuvo que aceptar su papel de líder, decidir sobre su propio función como empresario; conformarse con la posesión de un bien (herencia) o conformar su propia historia (biografía de decisiones), y finalmente aceptar la presión social para serlo.

En otras palabras, la construcción de una identidad personal y social permite junto a presiones estructurales explicar en este caso la toma de decisiones. Esto hace que la empresa se reestructure, no solo en lo estructural (nueva tecnología, ampliación de mercado), sino que se inicien nuevos arreglos subjetivos de como percibir y vivir la empresa entre los actores que la componen, aunque con ritmos diferentes. Y esto es muy importante para poder comprender que fue lo que permite seguir a la empresa hacia adelante. Los sujetos de la empresa inician un nuevo proceso de socialización (por así llamarlo) de como actuar ante un nuevo Director. El Director entabla una lucha interior de como enfrentar una nueva situación para la cual no estaba preparada. El único referente para todos que los guía es el recuerdo y mito del fundador. Y, en este punto la pregunta es cómo logra el nuevo líder la adhesión de los demás.

Al contrario de lo que pasa con la empresa Xerox, no es la forma dictatorial y autoritaria lo que definen las relaciones de poder y decisión. La empresa no cuenta con una estructura burocrática que reproduzca un sistema de tomar decisiones, (jerarquía de elites o grupos compactos de Gerentes, reglas o normas escritas). El uso y la costumbre envuelven el constante movimiento de las decisiones más cotidianas. La única norma, y no escrita, es la lealtad a la empresa con base al recuerdo (tradicción) del fundador. Y en este sentido es que podemos hablar de dos momentos de adhesión al líder. El primero, que se da manera natural, por el simple hecho de ser el nieto del fundador, no por ser el nuevo Director. Así la adhesión al líder se da en un primer momento en el sentido afectivo. Es como si de repente el nieto pasara a dirigir la gran familia. Se puede decir, que esto establece un equilibrio paternalista, en el sentido de que ahora los Gerentes, coordinadores y trabajadores de la empresa se convierten en los protectores (se asumen como padres del

recién llegado) del *cercano extraño*. Su desconocimiento del manejo de la empresa, su juventud e inexperiencia, lo pone en situación de desventaja frente a los demás sujetos que laboran en la empresa. De ahí la adhesión de los trabajadores, coordinadores, Gerentes, etc, para apoyar y ayudar al recién llegado a la familia (nieto del fundador). El equilibrio viene dado por esta actitud paternalista de los Gerentes y coordinadores de proteger y apoyar al nieto de Don Jesús. Así, la empresa adquiere un equilibrio y continua funcionando sin notarse la pérdida del fundador.

Sin embargo, a diferencia de la adhesión afectiva donde el actuar se supedita a la pérdida de la individualización y se acepta la imposición por parte de la autoridad máxima, donde el miedo paraliza y lo más cómodo es responsabilizar al líder, en este caso sucede lo contrario. La adhesión de los sujetos por afectividad es dada como una manera de mostrar solidaridad con la empresa en la que tantos años llevan trabajando y respetando al fundador. Así, en vez de paralizar su actuar lo ponen a funcionar de manera Proactiva, no Protectiva (defensiva). Ante el peligro o la incertidumbre (muerte del fundador), lo importante era salir adelante (agresividad), y para eso estaban ellos que conocían la empresa. A esto lo llamamos adhesión por solidaridad a una autoridad simbólica.

Para el segundo momento de adhesión es más complicada su comprensión y entran en juego otros aspectos importantes. Por un lado, la conformación de la identidad del líder que da como resultado un estilo de dirección y mando que impone el nuevo Director.

Conforme una persona va adquiriendo más conocimiento y experiencia más confianza va tomando su actuar. A diez años de la muerte del fundador, una empresa sólida que crece continuamente y se afianza en el mercado, habla ya de una dirección, y con esto me refiero a un tipo de liderazgo y por lo tanto a su legitimación.

Los elementos que presionaron para la configuración de la identidad tienen que ver con dos significados que le dieron sentido a sus acciones: la presión social identificada en el código del que dirán, valor sin duda que representa no solo la socialización familiar, sino también representa la cultura local en su sentido más coercitivo. Esto obliga a un comportamiento de lo que se espera de la persona. En este caso, es el de demostrar socialmente que puede con el papel de dirigir la empresa. En el momento de decisión sin duda que esto estaba presente, el deseo de demostrar su carácter en las decisiones. Por otro

lado, el deseo personal de triunfar como empresario efectivo en sus decisiones. Es decir, el también tiene una ambición personal de ser un triunfador, de brillar con estrella propia. Hay una veneración al abuelo, un reconocimiento y admiración lo que no impide el deseo de reconocimiento personal. Pero además aparejado con el deseo ser un empresario con voluntad.

El segundo momento de adhesión viene precisamente de este proceso de la configuración de una identidad que lo lleva a tomar una posición de líder. El dejar – hacer, dejar - pasar, para poder hacer, que es el resultado de una conveniencia que permite la posibilidad de una lucha por el poder entre los demás sujetos de la empresa. La adhesión es dada por una coincidencia de intereses, que para unos representa la lucha por el poder y el prestigio (Gerentes), para otros, la lucha por dejar plasmado su conocimiento y experiencia en la mejor manera de producir (coordinadores). Para el líder significa garantizar la mejor manera de producir (óptimos resultados), controlando sin controlar. Es decir, su liderazgo consiste precisamente en consentir esa lucha por el poder, que a su vez autocontrola la propia lucha.

La personalidad del líder coincide con esta forma de actuar. Y en este punto entramos a otro aspecto importante que tiene que ver con la definición de la personalidad del Director. ¿Cuál es la personalidad de este líder? ¿Cuál es el tipo de autoridad que ejerce?

El Director tiene un pasado que lo socializa dentro de un círculo de personalidades autoritarias, la personalidad del abuelo, abuela, su estancia en una escuela militar, lo que supondría una personalidad autoritaria. Sin embargo, su propio actuar en la empresa no se le puede catalogar como tal.

La disciplina, orden y limpieza, lo estético, si forman parte de su personalidad. La pregunta es ¿Cómo operan en lo subjetivo los valores vividos e inculcados en la vida cotidiana y la familia? ¿Por qué unos valores se aceptan y ciertas actitudes se rechazan? La respuesta quizá pueda ser dada en el sentido que los individuos no son lineales, y que entra en juego precisamente el proceso de significación que cada quién le da a su propia existencia. En otras palabras, opera lo que De la Garza denomina proceso de reconfiguración y rejerarquización de códigos subjetivos que permiten dar nuevos sentidos a lo vivido. La personalidad se compone en parte de esta evaluación subjetiva de aceptación

o rechazo a ciertos códigos subjetivos. Así, la personalidad influye en el tipo de autoridad que se ejerce y, a la vez, la autoridad puede contribuir a moldear las personalidades. Para el fundador lo estético formaba parte fundamental del trabajo, no sólo de una forma de ser en lo personal. Así cuando el decide crear un vídeo de como usar el baño y sancionar aquél que no lo use correctamente y fomentar la denuncia con incentivos económicos denota que la estética (gusto por lo bello, que se manifiesta en el trabajo, en la limpieza como parte fundamental del trabajo cotidiano, orden en su lugar de trabajo, vestimenta y limpieza en su persona) es un valor en función del cual intenta socializar a la familia y los diferentes individuos que forman parte de la empresa. Lo estético pasa a formar parte del entretendido subjetivo que configura una identidad y, por lo tanto, la personalidad de los que componen una organización. La estética puede ser incorporada en lo individual y en el trabajo convertirse en un código que identifique a los trabajadores. Así, la personalidad del fundador denota una actitud personal autoritaria al inculcar y/ o imponer una forma de concebir lo estético como una forma de trabajar. Los Gerentes se socializaron bajo este valor, por lo que ya forma parte de su cotidianeidad. El heredado no conoció otra forma de concebir el trabajo sin lo estético, forma parte de sus códigos vitales. Sin embargo, existen otras prácticas que pueden ser rechazadas al contraponerse con otras vivencias del nuevo empresario. Esto puede ser consciente o inconsciente, así cuando alguien rechaza una personalidad autoritaria tiene que ver en parte con su propia carácter.

Las cualidades que admira e incorpora como parte de su personalidad el Director son: la formalidad, la limpieza, el ahorro, la eficiencia, el respeto a las tradiciones y a las obligaciones, pero no denota en algún momento respeto por el autoritarismo, sino al contrario, un rechazo a hacer las cosas por la fuerza. Aspectos que sin duda tienen que ver con sus propias vivencias y que son rejerarquizadas por él, dándoles significados propios. Su forma de expresar estos significaciones es el propio proceso que emprendió el Director de construirse una identidad propia, generar un nuevo tipo de liderazgo, en otras palabras, construir un espacio de decisiones propio. Aún cuando su personalidad pueda ser definida como conservadora, ésta adquiere un sentido diferente a su antecesor.

En este Director se puede decir que el poder es visto como algo inherente a su posesión, como parte de su cultura tradicional. Así, la legitimidad de su autoridad descansa en los lazos de sangre (herencia del abuelo), donde los Directores, Gerentes y trabajadores

en general actúan y obedecen como súbditos (Weber) y no como trabajadores que tienen una relación laboral. La autoridad del Director se manifiesta en dos niveles, la autoridad que le confiere ser el dueño de la empresa y que le permite decidir sin consultar, autoridad en parte tradicional, y la autoridad transferida simbólicamente, ésta la detentan los conocedores del saber hacer, ellos deciden como producir. Sin embargo, es la autoridad tradicional la que valida o invalida sus decisiones.

La dominación es también de tipo afectiva dada en parte por la herencia que lo legitima, la lealtad es el principio que caracteriza a los pertenecientes al reino del señor. Por tradición asume el poder (autoridad), pero su liderazgo lucha por romper con la tradición y crear una nueva tradición. Finalmente, se puede decir que su estilo de mando oscila entre la re-a apropiación de una tradición, de un afecto, y la configuración de una nueva identidad, sin romper con ciertas costumbres. Como se puede apreciar la linealidad no forma parte de este estilo de mando. La dominación, legitimidad, decisiones, personalidad son elementos que continuamente se están moviendo y adquiriendo nuevas significaciones. Así la tradición de una forma de mando es reconfigurada en parte por la personalidad de un nuevo sujeto que rechaza el autoritarismo y acepta lo estético en el trabajo. El poder se trastoca y se generan nuevas configuraciones, donde la legitimidad también es dada por el reconocimiento del saber hacer, tradición diferente a la herencia. Se puede decir, para concluir, que el estilo de mando en la empresa es tipo tradicional-afectiva-delegativa, con nuevas revalorizaciones y que aún en una empresa con una tradición acumulada las estructuras solas no determinan las decisiones, sino que estas entran en juego con las relaciones de poder, con la subjetividad, con los intereses propios, donde la eficiencia vista como costo-beneficio solo refleja una parte de los elementos que configuran el proceso de decisión.

## CITAS

### Nota

Las entrevistas se realizaron al Director de la empresa y al Gerentes General, de Recursos Humanos, Producción, así como a un coordinador. Se retoma también la Historia de Vida del Director General

### Información documental y visual utilizada

Videos

Mural

Minuta de Junta Gerencial

Asistencia a dos juntas de Producción

Reglamento Interno de Trabajo

## CITAS

1. Entrevista al Gerente de Producción realizada el 29 de octubre de 1999
2. Entrevista al Gerente General realizada el día 02 de septiembre de 1999
3. Idem
4. Ibidem
5. Entrevista a Coordinador de Producción realizada el 29 de octubre de 1999
6. Idem
7. Ibidem
8. Entrevista al Gerente General
9. Entrevista al Dueño-Director el 21 de enero 2000
10. Idem
11. Ibidem
12. Ibidem
13. Ibidem
14. Ibidem
15. Historia de vida del Dueño y Director de la empresa
16. Idem
17. Ibidem
18. Entrevista al Dueño –Director el
19. Idem
20. Ibidem
21. Historia de vida del Dueño-Director el
22. Idem
23. Ibidem
24. Entrevista al Gerente General
25. Entrevista al Gerente de Recursos Humanos realizada el 11 de septiembre de 1999
26. Idem
27. Ibidem
28. Ibidem
29. Ibidem
30. Ibidem
31. Ibidem
32. Ibidem
33. Ibidem
35. Ibidem
36. Ibidem

37. Entrevista a Gerente General
38. Idem
39. Entrevista a Gerente de Recursos Humanos
41. Idem
42. Ibidem
43. Ibidem
44. Ibidem

## CAPITULO VII. LA HUERTA

### 1. Contexto

La Huerta es una empresa de capital local, se dedica a la Agroindustria, no sólo al cultivo de legumbres, sino al procesamiento de los mismo al congelarlos. Produce una variedad de 32 productos, entre los principales se encuentran: brócoli, elote, zanahoria, calabaza, ejote, coliflor, espinacas, chícharo, así como una variedad de mezclas de vegetales y frutas. En sus inicios, a finales de los cincuenta su producción era solamente para el mercado de la entidad. Para 1975 se construyó una nueva planta, que industrializa los productos en congelado para su distribución a Estados Unidos. Su incursión en México no fue sino hasta 1979, actualmente la empresa exporta a Sudamérica, Canadá, Japón, Suecia, Inglaterra y Alemania. En México se distribuye bajo las marcas La Huerta, NutriVerde y Nutrifresco.

El proceso de sus productos incluye la siembra, corte, precocido, congelado, empaque y distribución en autoservicios o centros de consumo. Lo que hace que la empresa cuente con centros de distribución, tanto a nivel nacional, como en el extranjero (Estados Unidos).

En su trayectoria la empresa ha obtenido 22 premios otorgados por las cámaras internacionales. Doce a la calidad, dos a los alimentos, 4 a la excelencia y dos de exportación; en México le dieron los premios ANTAD (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio) y el premio Nacional de Exportación.

La historia de esta empresa es con altibajos, el producir vegetales implica además de superar los obstáculos de las presiones estructurales (mercado, competitividad etc.), enfrentar las crisis producidas por los cambios climatológicos, que no pueden ser controladas completamente ni son estrictamente predecibles por el hombre. Como resultado de estas crisis la empresa ha pasado por continuas reestructuraciones y decisiones que han dado forma a la actual compañía. Por ejemplo, para 1969 el mal tiempo destruyó las cosechas de dos años consecutivos, la empresa quebró y vendieron sus activos para pagar a sus acreedores (banco) e inicia de nuevo con tierras rentadas. Decisión que luego analizaremos con más detalle.

El número de trabajadores que la componen entre Directivos y trabajadores es de 1200 y cuenta con una tecnología de punta (computarizada). La forma de organizar el trabajo es tradicional, un trabajador para cada actividad y puesto, aunque la rotación interna

es frecuente; los trabajadores rotan de acuerdo a las necesidades de la producción o por el tipo de actividad que realizan (por ejemplo, actividades muy pesadas), sin embargo, esto no responde a una concepción de introducción de NFOT, como una estrategia planeada, sino a prácticas cotidianas como resultado de contingencias no previstas y que requieren de soluciones rápidas.

En sus relaciones laborales la empresa nunca ha contado con sindicato, por lo que en este tema lo que rige en son las relaciones personales y un reglamento interno establecido por la Dirección de manera unilateral.

**CUADRO No. VII-1: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA LA HUERTA**

Razón Social:	La Huerta S.A. de C.V
Rama:	Alimentos. Giro: Agroindustria
Origen de capital:	Local
Mercado:	Nacional y de exportación
Financiamiento:	Ventas y Banco
Núm. de trabajadores:	1200
Producción:	Vegetales, legumbres, frutas
Tecnología:	De punta
Organización del Trabajo:	Tradicional
Relaciones Laborales:	Relaciones personales, no cuenta con Sindicato.
Proyectos de modernización recientes:	Nuevas líneas de producción Crear comercializadora Reestructuración del sistema Operativo
Director:	Dueño de la empresa Sucesor del fundador en segunda generación
Antigüedad y experiencia en la empresa:	Siete años como Director, su única experiencia laboral es en su empresa.
Profesión:	Ingeniero en electrónica
Empresa:	familiar

Fuente: datos obtenidos de entrevistas realizadas a Directores (2000)

## **Situación actual y breve historia de la empresa**

Actualmente la empresa goza de alta rentabilidad y está en proceso de crecimiento, tanto en la diversificación de sus productos, ampliación de mercado, inicio y consolidación de una comercializadora, como en la reestructuración de su sistema operativo vía proyecto de red de información computarizada. Sus procesos de reestructuración, iniciados a la mitad de los noventa, están ligados tanto a presiones estructurales (crisis financieras), como a factores que podríamos llamar familiares. En 1994 se da la muerte sorpresiva del fundador lo que implicó la sucesión del mando, aparejado a esto, la empresa enfrentaba una crisis financiera severa. Eran pues dos las cuestiones importante a resolver, por un lado la sucesión (quién sería el indicado) y por el otro, que hacer con la empresa. O más bien al revés, si se seguía con la empresa, quién sería el sucesor.

Se puede decir, que la empresa cuenta con dos etapas en su historias, la encabezada por el fundador y la dirigida por la nueva generación. La primera historia nos habla de luchas continuas por la consolidación y crecimiento de la fábrica. Con un estilo de mando propio, y por lo tanto de liderazgo. La segunda etapa de la historia que es la que nos interesa analizar, nos habla de una empresa reestructurada, que se levanta de la crisis, que crece bajo la Dirección de un nuevo liderazgo, una nueva concepción o visión de como debería de ser el crecimiento de la empresa.

Al igual que la empresa anteriormente analizada, ésta también pasa por el proceso de la sucesión, es decir por la Herencia, que implica un relevo en la Dirección de esa empresa. Sin embargo, las circunstancias bajo las cuales se hereda, las condiciones de la herencia y la propia historia de los heredados (socialización, cultura de la empresa, condiciones vitales, religión etc.) encuentran referentes diferentes. Empero, la pregunta que nos hacíamos en JMRomo, sigue siendo válida para dar inicio al primer momento de nuestro análisis. ¿ Qué es lo que hace que un heredado decida aceptar la herencia, no sólo como posesión de un bien heredado, sino que lo haga con una concepción propia y convertirse en un sujeto (empresario) con voluntad de decisión, y por lo tanto con proyecto propio de dirigir el rumbo de la empresa? ¿ Cuáles fueron los factores que influyeron en la toma de decisiones de este empresario, para fijar el rumbo de la empresa y llevarla al éxito? ¿Cómo interviene la cultura y subjetividad en el proceso de toma de decisiones? ¿ Cómo se da la interacciones de poder entre los sujetos para las decisiones?

## **2. Estructura organizativa de la empresa la Huerta**

La Huerta es una empresa familiar, lo que implica ya una manera muy específica de estructurar su propia organización. La organización presenta una estructura chata, las jerarquías más altas la componen cuatro Direcciones, cuya Dirección le corresponde a los cuatro hermanos y socios por partes iguales. Estas son: la Dirección General, la Dirección Comercial, la Dirección de Finanzas y la Dirección Agrícola. El nivel jerárquico que sigue la podemos denominar como Gerencial, en lo formal no existe este nombramiento pero, dadas las actividades que desempeñan los que ocupan esta posición se puede decir que cumplen esta función. Las Gerencias son: Producción, Control de Calidad, Servicios de Off-Set, Compras y mantenimiento. Posteriormente le siguen, los jefes de departamentos, supervisores, mayordomos, jefes de grupo y trabajadores operativos. La empresa no cuenta con organigrama, ni manual de funciones, por lo que los puestos, actividades y las jerarquías se ajustan de acuerdo a los usos y costumbres. Aún así, para el propio Director General las división de jerarquías no operan de forma rígida “nos metemos mucho un departamento con otro [...] opinamos mucho un departamento con otro” (1). Esta forma de operar organizativamente, parte de la tradición de una empresa con una organización de tipo familiar. Además el contacto entre Directivos, mandos medios y trabajadores es constante y directo. No se requiere hacer cita para hablar con los Directores, la política de puertas abiertas forma parte de la doctrina de la Gerencia.

La empresa sí cuenta con una estructura organizativa que permite el funcionamiento regular de la organización, sin embargo, no existe una burocracia para su operación, la mayoría de los acuerdos son verbales y se establecen con la Dirección. De acuerdo al Gerente de Servicios, en los dos años que tiene trabajando ahí, sólo tres documentos ha firmado (2). Situación que hace referencia a dos aspectos: uno, como ya se mencionó, a la no burocratización, y el otro, nos habla de una organización que se mueve en un circuito de confianza y lealtad. Así, los compromisos, acuerdos de trabajo y no trabajo no requieren de un papel para su cumplimiento, sino del compromiso para con el patrón basado en los valores de la lealtad y confianza. Aspecto que se traslada también a un compromiso por parte del patrón, para cumplir lo prometido, sustentado también en la confianza y lealtad. En otras palabras, se establece una relación de compromisos en las relaciones mutuas.

El staff lo conforman las cuatro Direcciones y los cuatro Gerentes, aunque las decisiones finales se discuten sólo con los socios (dueños), y decide finalmente el Director General. Cada lunes se realiza una junta donde se ven los problemas más importantes de la empresa, se evalúa y se da seguimiento a las estrategias implementadas. También en el staff es donde se fijan las políticas han de seguirse en materia de planeación estratégica. De acuerdo a la estrategia a seguir y dependiendo de las áreas que se involucren se da la comunicación con el nivel jerárquico siguiente. La comunicación se da uno a uno, y sólo cuando se trata de evaluar o presentar informes para la toma de decisiones se reúnen la Dirección con el staff completo.

Todos los Directores que conforman el Staff cuentan con profesión, al igual que los Gerentes, que incluso cuentan con maestrías y especialidades. Dado el giro de la empresa y como caso raro (pocas empresa en México lo tienen) se cuenta con una área de investigación biológica, lo que implica laboratorios y personal con nivel de Doctorado. Dato que nos indica una empresa con organización y tradiciones familiares, pero combinada con una idea de empresa moderna, no tanto por la organización, pero sí, en el horizonte de crecimiento de la misma (innovaciones y uso de la ciencia), en los niveles de desarrollo, competitividad y calidad en la producción. La visión de la empresa es clara en estos puntos, por lo que a futuro busca: mantener su participación en el mercado doméstico, incrementar la marca en el mercado internacional, ampliar la línea de productos hacia segmentos de mayor valor agregado (3). La idea de la Gerencia es contar con una empresa integral, que abarque la producción y la comercialización de los vegetales congelados con calidad mundial (4).

### **3. Cuestión de decisión: La espalda al pasado o el inicio de un futuro diferente**

Para 1994 la realidad se presentaba para la familia de la Huerta difícil y se podría decir que el panorama era hasta desolador. La muerte temprana en un accidente del Dueño y fundador de la empresa familiar; junto con ello la devaluación del peso ese mismo año hacen estragos en lo financiero y lo vivencial. La Dirección se había endeudado para el crecimiento de la empresa (compra de tecnología) en dólares, con la devaluación el pasivo se incrementó a tal grado que, como lo dice el ahora Director General “ el pasivo era tan grande, que los bancos ya dudaban en prestarnos o no” (5). Por otro lado, las pérdidas en la empresa se habían dado durante todo el año. Pero además, dos compañías, una nacional y

otra transnacional cuando se enteraron de la muerte del fundador intentaron comprar la empresa.

El panorama se presentaba así: a) muerte del fundador, b) la empresa en quiebra, c) oferta de compradores. La gran incógnita ¿qué hacer?. Este momento lo expresa así el Director General “ murió mi padre, fue muy fuerte, ahí teníamos que decidir que hacer” (6). Por otro lado, se da la división familiar, entre los que se inclinaban hacia la venta de la compañía y los que no.

Cuando una empresa se hereda de manera tradicional operan una serie de reglas implícitas de quién será el sucesor, cuando es de orden familiar, el primogénito pasa a ser la autoridad como derecho propio que le da la misma tradición. Sin embargo, cuando en la asociación el capital es repartido de manera igualitaria, el ejercicio de ese derecho se ve limitado por las condiciones estructurales de la propia herencia. Y, en ese momento operan otros mecanismos para determinar quién sería el elegido para ser el Patriarca.

En el caso de la Huerta, si bien es cierto que el primogénito fue el escogido, no fue sólo por ese hecho, sino que estuvo permeado de simbolismos y significaciones que permearon dicha elección. Cuando se le pregunta al nuevo líder porqué fue él el nuevo Director, respondió “ A lo mejor por herencia, por ser el primogénito” Y agrega, mi padre desde muy chiquillo me fue preparando para esto. Y, continúa

“[...] el día del padre de 1992, él (su padre) me dijo cariñosamente que sentía que todos los hermanos ya estaban en la compañía trabajando, y que no se imaginaba que yo fuera a tener los valores que tengo, que siguiera ya solo en la empresa” (7).

En estas declaraciones encontramos varios elementos que por sí solos hablan de hechos importantes. Primero, el sujeto no está seguro de que por ser el primogénito haya sido el elegido, esto se aprecia en la forma que lo dice < a lo mejor por ser el primogénito>. Y esto resulta razonable, pues la herencia fue repartida por partes iguales, lo que significaba igualdad de posibilidades. Segundo, que el padre encontraba en su hijo cierto tipo de valores como la responsabilidad y “calidad humana”. Aspectos, que para el fundador significaban que debía ser el nuevo Director. En el pasaje narrado es claro que el padre le estaba pasando la estafeta al hijo primogénito, pero no sólo por el hecho mismo de ser el primero, sino porque también encontró los valores de la honestidad y responsabilidad. Habla la madre:

“ [...] en cuanto sale de la oficina (primogénito) en todo el camino lo van consultando, toda la gente le cuenta sus problemas personales, todo mundo llega con él a pedirle ayuda o consejo, incluso mi esposo lo respetaba mucho en ese aspecto” (8).

Uno de los Gerentes de la empresa narra cómo una vez terminado el sepelio los trabajadores se acercaron al primogénito, y le dieron su reconocimiento de que él era el nuevo patrón. El significado simbólico de este hecho queda manifiesto en el reconocimiento al sucesor por parte de los trabajadores, el nuevo líder es el primogénito. Queda claro desde el principio que para los trabajadores, el sucesor era el primogénito, este fue reconocido como nuevo líder de la empresa, sin siquiera hacerse un pronunciamiento familiar al respecto. Lo que también nos habla de una biografía del sujeto dentro de la empresa que lo acreditaba simbólicamente desde antes como el futuro patrón. Y, esto sólo puede ser por dos cuestiones, la cultura patrimonialista de los trabajadores de campo cuya tradición así opera. Para los campesinos el hijo mayor del patrón representa el segundo en autoridad, y a la muerte del Señor hereda por derecho propio el ser la primera autoridad, es decir, ser el nuevo patrón. Pero, considero que además influyó la personalidad del heredado y el ser líder carismático. Aspecto que marcará a la nueva Dirección.

La trayectoria del heredado dentro de la empresa es larga, y tiene que ver por un lado, con la forma en que la familia fue socializada. Pero, por el otro lado, con su trayectoria de trabajo en la empresa. En cuanto a la socialización, La familia de la Huerta siempre vivió en el rancho, los hijos desde pequeños acompañaban al padre al trabajo, lo que los familiarizó y socializó, tanto en el trabajo, como con los trabajadores. Pero además, había una especie de principios y valores familiares que eran inculcados a los hijos. Por ejemplo, el sentido de responsabilidad al trabajo. El trabajo debería de ser visto con gusto, pues permite desarrollarse como persona y al mismo tiempo obtener los placeres que uno desee. Además, una vez decidido que va a ser uno en la vida, se tiene que luchar por ser el mejor, la palabra fracaso no forma parte del vocabulario de la familia.

La responsabilidad es un valor que es llevado también a la vida familiar. Y este adquiere sentido en lo cotidiano familiar. Así, a la edad de 18 años el sucesor se responsabilizó de llevar de vacaciones a los ocho hermanos, de cuidarlos. Como dice la propia madre del sucesor:

“ mi mamá me decía que yo no deje ser niño al sucesor, que no tuvo infancia, porqué desde muy chico ya de por si era responsable, el siempre se hizo cargo de cuidar a todos los hermanos, siempre lo reconocieron los hermanos en primer lugar, desde el funeral lo han reconocido todos los demás” (9).

Para el sujeto principal operaba (y opera) un sentido de responsabilidad socializado en la familia, sacar adelante a la empresa, y por lo tanto a la familia se volvió primordial dentro de sus esquemas de vida. En cuanto a su trayectoria en la empresa, ésta contaba ya con un *back ground*. Había iniciado como jefe de compras, luego fue jefe de producción, Gerente de la planta y finalmente Director. Esto nos indica, que tanto el personal administrativo, como el operativo lo conocían ya como jefe, sabían cuál era su personalidad. Así, como él conocía la forma de pensar, sentir y actuar de los trabajadores. De ahí que, la primera decisión que tomó después de la sucesión fue la de empaparse de los problemas, hablar con el personal de mayordomos para arriba, y buscar su apoyo incondicional para seguir adelante.

En el Director las disyuntivas en lo personal se presentaban así:

“ me veía yo con mucho dinero, y sin nada que hacer (mjm) me gustan los problemas, la aventura, el estar haciendo algo. Que luego me dije, bueno y si empiezas otro negocio, no es miedo a lo mejor me va mejor que en éste, pero dejo algo tan bonito y le costo tanto trabajo a mi papá, porqué lo vamos a desbaratar (mjm) yo sentía que si lo vendía lo iban a desbaratar, porqué ellos lo que buscaban era la marca, no buscaban seguir con la empresa, ni con el rancho, entonces cómo que si me dió pesar que se acabara esto” (10)

El texto nos muestra una variedad de sentimientos y la personalidad del sujeto de manera bastante clara. Su personalidad queda definida en dos sentidos, a) el gusto por el trabajo, que lo define como parte de su propia existencia, es el sentido de la incertidumbre de lo nuevo, de la continua aventura, b) pero, siempre y cuando sea en algo que forme parte de la familia, es decir, lo hecho por el padre y que involucre a todos. Este sentido de pertenencia a la tierra (posesión y herencia familiar), al trabajo de campo, a los trabajadores es lo que define la decisión de salir adelante El dinero queda relegado a segundo término, no es la riqueza por la riqueza, sino el sentido que adquiere ese dinero en la lucha por el éxito de la empresa. Así, el patriarcalismo también se conforma por el sentido de

pertenencia y posesión a un pedazo de tierra, y en este caso también a una *marca*. Pero, por otro lado, también está el cariño y prestigio a lo hecho y dado por los antepasados.

Para él, dos cosas eran importantes a tomar en cuenta en la decisión de seguir adelante con la empresa y no vender, la familia y los empleados, “ me dije *ahorita* agarran el rancho los otros y los corren y, ya se quedaron sin trabajo” (11).

El sentido de responsabilidad es un valor que adquiere significado precisamente dentro de estos márgenes de decisión. La empresa no se hizo sola, sino en conjunción entre patrones (familia) y trabajadores (responsabilidad simbólica compartida), aspecto que el sujeto tiene muy claro a la hora de tomar la decisión. Sí no hubiera tenido el apoyo de los trabajadores difícilmente hubiera podido salir de la crisis. Sin embargo, no todo es sentido de responsabilidad y cariño a lo ya hecho. También está presente el Yo individuo, con planes y objetivos de una tarea de vida ya aceptada y resuelta en vistas de un horizonte de posibilidades (visualización de un futuro personal ).

“ [...] fui con mi madre a consultarle, le dije vino equis Sr., nos quieren comprar, → y ella luego, luego dijo si véndesela←. Y al pasar de los días, de las conversaciones le dije << oye mamá no es una decisión que estas tomando porque tu ves la vida, tu vida ya hecha y tu dices bueno pues ya me jubilo y, ya>> → ella me respondió, ahora que me lo dices tienes razón y ustedes que van hacer de aquí a que se jubilen”(12)

Como primer punto, queda claro que en la decisión de la sucesión entraron factores subjetivos, que la tradición de heredar bajo un supuesto implícito como es la primogenitud, implica más que el sólo hecho simbólico de ser el elegido, por ser el primero, sino que adquiere importancia la personalidad del que se levantará como dirigente con derecho propio. Es decir, lo que denominamos el *Ethos* del nuevo líder, evaluado en términos de valores tales como la responsabilidad, honestidad, sentido de pertenencia y posesión a la tierra, al trabajo, a la tradición. Se puede decir que la organización de la empresa es de tipo Patriarcal: una sólo persona ejerce la autoridad y de acuerdo a las reglas hereditarias su autoridad descansa en la tradición. Pero, también podemos decir que en este caso la legitimidad es dada no sólo por la herencia y la tradición, sino que descansa en las propias cualidades del primogénito, responsabilidad simbólicamente compartida, confianza, lealtad, honestidad, en otras palabras, al carisma del sucesor.

La sucesión fue el resultado de la fusión entre el patriarcalismo, el carisma y ethos del elegido. Personalidad que analizaremos con más detalle más adelante.

Finalmente diremos, que ante una definición entre un bien material (económico) que conlleve la pérdida del sentido de la vida del trabajo (se entiende por esto, el que sólo traiga el goce de lo que da el dinero, pero que no implique riesgo, incertidumbre, y sentido de responsabilidad simbólica), un empresario (sujeto con voluntad de decisión) optará (en este caso al menos) por seguir siendo empresario, por la incertidumbre de seguir jugando al juego de las decisiones.

“ Me cuestionaba de qué pasaría en el futuro, pero no me daba miedo”(13), o como dijo el empresario del caso anterior, me di cuenta que para eso estaba aquí en la Dirección para tomar decisiones” (14)

Las decisiones tomadas con respecto del advenimiento de una nueva dirección fueron el arreglo de presiones estructurales (crisis financieras), vivenciales (sucesión) y subjetividades que se reacomodan ante situaciones límites generando nuevos sentidos. En este caso, un nuevo líder bajo una nueva visión del mundo.

Como ya se mencionó, la empresa tiene una historia de crisis constantes que han sido superadas a través de diferentes estrategias. Éstas en ocasiones han sido extremas. Dos crisis, dos estrategias nos parecen importantes para comprender y diferenciar el significado de las decisiones en esta empresa. La primera que se da en vida del fundador y que nos sirve para ilustrar su carácter y racionalidad, así como sus implicaciones en la segunda crisis que vivió la empresa en 1994, y que nos sitúa en el momento de la sucesión. Esto a su vez, nos da la posibilidad de analizar la mentalidad y racionalidad del nuevo Director en las decisiones tomadas.

#### **4. Crisis y estrategias**

##### **A. Primera estrategia. Reestructuración de una empresa en momentos de crisis en 1969**

La empresa en 1969 y como consecuencia de presiones naturales (climáticas) quiebra. Ante esta situación el Director y Dueño decidió reiniciar una nueva empresa. Las alternativas las visualizaba de la siguiente manera:

a) Entrar en conflicto con el banco y esperar a ver cuál sería la reacción de esa institución.

b) Vender toda la maquinaria, todo el equipo, despedir a todo el personal, vender un pedazo de terreno y el resto trabajarlo o,

c) Vender todo el terreno, rentar tierras buenas y terminar de pagarle al banco (15).

La decisión final vino por ésta última opción, vendió la tierra, vendió la maquinaria y con eso pagó una parte de la deuda al banco, con la otra rentó nuevas tierras para trabajar.

Esta decisión, en voz de su hijo se debió a que su padre sabía que lo importante para salir adelante eran las personas. La experiencia, conocimiento y entrega al trabajo del personal, eran elementos valiosos para el fundador “de qué sirven las tierras sin trabajadores” (16).

El valor dado en ese momento a la decisión fue rescatar la experiencia de la gente. La voluntad de salir adelante, también tiene su correlato con un pasado familiar y con un deseo personal de lograr éxito.

Cuando el fundador decidió volverse agricultor, tenía en mente dos objetivos: uno relacionado con su propia personalidad de aventurero, y el otro, con un pasado nostálgico. El primero lo llevó a romper con una profesión, un trabajo, una ciudad, en otras palabras, con una vida hecha. Dejar la ciudad de México, trasladarse a Aguascalientes era seguir un ideal, ser el mejor Agricultor de la región y tener un rancho. El segundo, recuperar un pasado en su persona. Nostalgia de un pasado en que su padre le hablaba del rancho que había perdido en Aguascalientes con la Revolución. Pero además, habría que agregar, que esta forma de vida (vivir del trabajo de campo) se convirtió en el sustento de la familia. Ya había desdeñado la otra forma de vida, el ser profesional, el era ingeniero en bioquímica y no era el momento de retomarla, tanto por el tiempo que había transcurrido sin ejercer su profesión, como por el gusto y el reto que se había fijado, ser exitoso en la agroindustria. A tres años de la quiebra, el fundador decidió iniciar una compañía agroindustrial, es decir, dejar de ser mero productor de vegetales y comenzar a procesar los productos. La deuda al banco continuaba, pero aún así decidió pedir un crédito nuevo. El sucesor lo define así:

“[...] debía al banco, pero solicitó crédito de nuevo e invirtió en el nuevo proyecto, fue un esfuerzo, [...] toda su vida fue muy arriesgado, desde chiquillo le gustaba navegar por los ríos, correr carreras de autos y volar ” (17).

La idea y motivación de crecer y exportar nació también del rechazo a salir al mercado nacional a través de intermediarios. El problema era que se tenían que sujetar a los

precios establecidos por los coyotes. Los productos que comerciaban tenían una vida de cuatro días como máximo, no se podía alargar su duración lo que les impedía buscar mejores precios en diferentes mercados. Las soluciones dadas hasta ese momento habían sido parciales y muy limitadas. Diseñaron una secadora de chile lo que les permitió ubicarlo mejor en el mercado, pero el grueso de los productos seguían dependiendo de los intermediarios. En ocasiones el fundador se trasladaba a otras regiones para conseguir mejores precios a los productos, llevando los vegetales en cajas con hielo. Sin embargo, el resultado no fue el deseado.

En 1975 decidió industrializar los productos, vender vegetales y fruta congelada. Decisión que marcó la diferencia con los otros competidores y permitió el crecimiento de la empresa, a tal grado que para 1982 se producían 160,000 toneladas al año y se daba empleo a 1200 trabajadores(18). El proyecto se realizó con el apoyo del sucesor, cuyo responsabilidad fue la realización de los planos.

La estrategia consistió en unirse con una empresa que congelaba a gran escala y tenía presencia en el mercado americano. Sin embargo, su participación en el proyecto duró escasos dos años, el sucesor lo define como “maquila muerta”, de ahí la necesidad de crear su propia compañía integral, sembrar, recolectar, procesar, comercializar y distribuir.

En este punto es interesante observar dos aspectos: el papel importante que desempeñó la información y la analogía para la decisión de la maquinaria que debería de comprarse. La relación con sus clientes fue muy importante, pues ellos les hablaban de sus propias experiencias con diferentes compañías, les daban información de la maquinaria que utilizaban. El saber qué le gustaba al cliente, y qué del procesamiento del congelado no los satisfacía, fue un elemento que sirvió para la decisión. El otro aspecto, fue el contar con la asesoría de maestros expertos en el área de ingeniería, cuya influencia venía del primogénito que se encontraba estudiando en la universidad y quién tenía la tarea de realizar los planos. El realizar visitas a empresas del mismo giro que realizaban el proceso de congelación y saber cuáles eran los problemas a los cuales se enfrentaban (mantenimiento, refacciones, durabilidad etc.), los viajes al extranjero para conocer que era lo que estaban lanzando las compañías de maquinaria industrial en este rublo, fue información valiosa que ayudó a decidir. Cada uno de estos elementos tuvo un peso para la decisión, pero finalmente la maquinaria que se compró pasó por modificaciones sugeridas

para eficientar su funcionamiento y durabilidad de acuerdo a las necesidades requeridas por ellos.

Lo importante a acotar aquí son dos cosas: el hecho de que si bien la decisión se dió por analogía, esta paso a su vez por un proceso de reconstrucción que le imprimió su propio sello. Lo que nos habla de una actitud proactiva, donde no se sujetaban a soluciones ya dadas, o la imitación, sino que se buscó darle un valor agregado. Esto nos habla de una excitación por aquello que incite al cambio. Pero además, nos habla que pese a ser una empresa familiar, sus decisiones y conocimiento no se limitaban al razonamiento cotidiano, hacían uso de este, pero iban más allá del mismo. Lo cotidiano para ellos tenía que ver más con el conocimiento del propio producto, cuando sembrar, que semilla utilizar, cuando regar. Para la inversión en capital fijo, cómo se vio, fue la analogía la que influyó en la decisión. El uso del conocimiento técnico y científico, la asesoría especializada no eran todavía esquemas que el fundador visualizara de manera importante como para avalar sus decisiones en estas, pese a que había un razonamiento cotidiano basado en las premisas de las ciencias naturales.

La idea de congelar no fue por analogía, fue de búsqueda de una solución a la pérdida económica, al coraje de tener que vender al precio fijado por otros. Pero también, era el sentimiento de frustración de trabajar para que otros se llevaran el beneficio.

“ Recuerdo como Don José con las cajas llenas de verdura, iba de tienda en tienda vendiendo su verdura y las regalaba para que conocieran el producto” (19).

Sin duda, que la actitud del fundador (proactiva), la tenacidad, persistencia, el gusto por el riesgo y la innovación forjaron un estilo de trabajo y una forma de razonarlo, que en este caso forman parte de los códigos vitales de los hijos. Ellos se socializaron bajo esta actitud al trabajo, su padre les consultaba e informaba. Le veían decidir, sabían cuál iba a ser su futuro, el agro. Así, las expectativas de vida encontraban un referente claro, el padre (patriarca) una tierra y una familia y como dice el sucesor “ un papá con un carácter y toma de decisiones muy atinada, muy inteligente” (20). El reto de sacar las cosas adelante y probarse así mismo que podía, carácter del fundador que sin duda influyó en la construcción de la identidad del sucesor.

La configuración de la decisión de este momento, la podemos comprender en términos pues de una presión estructural, manifiesta en el acaparamiento del mercado por

unos cuantos comerciantes y una pérdida de ganancia. Los límites estaban dados por la debilidad del propio producto que se produce. Temporalidad marcada por un ciclo de vida muy corto del producto, aspecto que presiona a vender lo más pronto posible. Por otro lado, los arreglos subjetivos que marcan las disyuntivas en la decisión y que tienen que ver con la personalidad (actitud proactiva, aventurera, con alta propensión al riesgo y profesional) del empresario, pero además, la convicción de no querer que se repita la historia del padre, (nostalgia de la pérdida del rancho del padre, por la revolución). Así, el arreglo de los sentimientos de frustración y optimismo, la propensión a la innovación (imaginación de un proyecto viable en el procesamiento de los productos), y al riesgo (vivir de constantes créditos bancarios y buscar mercados externos) es que los retos cobran significación en el sentido de un futuro de éxito personal, familiar y económico, bajo la idea de un patriarcado.

Se puede decir, que los elementos que entran en juego para la conformación de una decisión determinada pasan por un proceso discontinuo de evaluación, siendo así que el sujeto adquiere relevancia en la propia estructuración de las acciones para configurar sus espacios de decisión, bajo su propia ordenación de valores y con los otros campos con los que interactúa. Sin embargo, doce años después la compañía lo debía todo en dólares. La crisis se presentaba de nuevo, sólo que ahora le tocaba a los hijos decidir que hacer con la compañía.

#### **B. Segunda estrategia. Reestructuración de una empresa, en segundo momento de crisis en 1994**

El endeudamiento en dólares con los bancos, la mala racha en la cosecha hacían que la crisis se torne severa en la empresa. Las soluciones no eran claras, éstas oscilaban entre deshacerse de parte de la tierra, vender parte del equipo y transporte y compactación de la empresa. Y entramos al segundo momento de decisiones que tienen que ver con las estrategias a implementar.

Las limitaciones estructurales fuertes a las que se enfrentaban era el endeudamiento, y la falta de liquidez en un primer momento, porque el haber decidido salir adelante con la empresa también se enfrentaban al reto de reestructurarla en cuanto a: Cómo salir de la crisis (estrategia I); Cómo reestructurarse para ser competitivos y mantenerse en el mercado (estrategia II). Por otro lado, también existían otras limitaciones subjetivas que los

presionaban en sentidos contrarios: la visión de una parte de la familia acerca del futuro de la misma, la comodidad de vender y ser solo ricos contemplativos. Pero además, la visión que tenían al respecto los propios trabajadores de seguir adelante, y que sin duda jugó un papel importante en las decisiones sobre el futuro de la empresa. Queda claro que estaba por definirse, no sólo un horizonte (proyecto de futuro) de la empresa, sino también un horizonte personal. El mapa se ve complejo, analicemos este momento de decisión.

La situación crítica de la empresa (crisis financiera, muerte del fundador) obligó al nuevo Director a elaborar una estrategia, la reestructuración vendría tanto en el plano financiero como organizacional. En la Dirección una vez reconocido el sucesor se estableció una Gerencia conformada por cuatro Directores, dentro de la cual uno de ellos funcionaría como Director General y, por lo tanto sería la autoridad máxima. Esta forma de funcionar descentralizaba las decisiones, aunque siempre deberían de ser aprobadas por el Director General. Las decisiones que se tomaron en ese momento de crisis reunió a los cuatro Directores y a los Gerentes. Los objetivos principales que se fijaron fueron: bajar los pasivos, romper la asociación con la empresa a la que le maquilaban y armar su propia distribuidora en México (registraron nombre, marca, se compraron camionetas y fijaron las rutas de distribución, etc.) aspectos que lograron realizar en un mes.

Para lograr bajar los pasivos y tener liquidez se decidió además: hacer descuentos del 50% a los clientes para que el pago fuera al contado y así disponer de dinero en efectivo; bajar inventarios y cobrar cartera ofreciendo los mismos descuentos (50%). En lo laboral, la política consistió en no despedir a trabajadores, pero no se contrato a nadie más, si alguien renunciaba no era sustituido. En la producción, sólo se sembró lo que se tenía vendido, se bajó el inventario a lo mínimo. En otras palabras, como dice el Director, la empresa se puso a dieta. El plan dió resultado y en año y medio la empresa logró bajar sus pasivos.

Dos aspectos fueron fundamentales para lograr salir de la crisis, el mercado a quien iban dirigidos los productos, y el desarrollo de insecticidas biológicos. El mercado lo componen en su mayoría amas de casa que trabajan, y éste iba en aumento. El sistema de distribución se convirtió en un aspecto importante y clave para la ventas. La ama de casa de México no conocía lo que eran los congelados, de ahí lo importante de la distribución para dar a conocer el producto. Esta se hace tanto a pequeños y grandes almacenes, pero lo más

exitoso del plan fueron las camionetas repartidoras que cubrían diferentes rutas, se anunciaban y estacionaban en las calles. A las camionetas repartidoras se les podía hacer el pedido directamente, los propios choferes tomaban la solicitud y la surtían de cuerdo a las indicaciones del cliente (pedido del surtido en día y hora en que lo requería el cliente), o también se podía hacer el pedido por teléfono, y ser llevado al hogar directamente. De ésta manera la mujer que trabajaba y tenía que atender el hogar no necesitaba ir al supermercado, las verduras y ensaladas congeladas le resolvían el problema de tiempo. Además, de que en la compra de varios paquetes regalaban recetas para la elaboración de platillos con los productos de la Huerta. Esta estrategia de distribución permitió llegar al menudeo y mayoreo de las ventas y copar las ciudades principales con sus productos, tanto en los grandes almacenes, como en la casa misma.

El insecticida biológico tuvo un período largo de gestación, fue el resultado también de una crisis en la cosecha. La llegada de una plaga (paloma) de ciclo corto de vida, pero de reproducción muy rápida que la hacía resistente al insecticida. El problema era que no había insecticida que parara esa plaga. La búsqueda de información científica fue necesaria para poder desarrollar algo que la contrarrestara. La pista finalmente la dió un pariente que trabajaba en la ONU, “no hay otra más que desarrollar insecticidas naturales” (21). La investigación se inició en 1985 y después de seis años lograron desarrollar en laboratorio una avispa, que al comerse a la paloma, al mismo tiempo muere. Este tipo de insecticida ecológico les permitió salvar la producción y tener mejores standares de calidad, lo que a su vez les abrió las fronteras de Canadá y extender su mercado al interno de Estados Unidos. La crisis estaba siendo superada, la empresa salía del bache económico, pero también se reafirmaba un nuevo líder.

La empresa se puso a dieta, se desarrollaron nuevas formas de distribución, se inició la empresa de manera independiente en el proceso de congelación y distribución en México, se consolidó el proyecto del insecticida biológico. ¿Cómo logra el nuevo líder el éxito? ¿Cuál es el nuevo estilo de mando? ¿Qué quedó del fundador?

Ya se había dicho que el sucesor llegó a la Dirección General con el reconocimiento y aceptación de un liderazgo propio. Es decir, con una identidad definida. Pero, lo interesante aquí es poder establecer como logró generar una ruptura con el pasado (fundador) y con las posiciones establecidas y conciliar los intereses de los diferentes integrantes de la empresa.

En este punto entramos de nuevo a los terrenos movedizos de lo humano, de lo subjetivo y por lo tanto de las luchas internas, especialmente de aquellas que tienen que ver con el conflicto de la definición (elección), con el derecho de tomar e imponer decisiones, con la legitimidad de una autoridad de decidir que hacer. Ocupar un espacio en el mundo de la empresa (líder), tiene que ver en éste caso con una tradición, con una motivación patriarcal entendida como el mantenimiento de una forma de vida de trabajo en la cual la familia, la tradición y amor a la tierra se vuelven uno de los ejes que rigen el interés de mantener a la empresa como patrimonio familiar y que adquiere su sentido en una norma moral (obligaciones recíprocas, honestidad, confianza, lealtad), cuyos valores son instituidos, inculcados, socializados por la coacción interna (familia patriarcal), y coacción externa (trabajadores, clientes proveedores comprometidos también con esa norma moral). Los valores empresariales de los Directores extensivos a Gerentes, los valores de los trabajadores y el papel de la familia conforman la tradición subterránea moral que da el equilibrio social a la empresa. Y ésta tradición moral se manifiesta a través de la identidad del nuevo líder, autoridad simbólica de la norma moral que se convierte en una conciencia moral.

La empresa se encontraba en la fase de transición entre dos futuros, el determinado estructuralmente por la crisis financiera y su posible definición en cuanto dejar de existir o no como tal. Y, en el terreno de lo subjetivo se encontraba en la definición de continuar con la tradición del fundador de actuar con riesgo, aventura, innovar sin medición y control, o bien romper con esa costumbre y tradición de hacer negocios y actuar y decidir con base al control y medición del riesgo y la innovación.

Las decisiones tomadas por el nuevo líder, ahora se basan en una nueva conciencia moral ligada al mundo cognitivo y desarrollo de la ciencia. En otras palabras, se está hablando de un rompimiento con una forma de dirigir una empresa, y en la cual la norma moral que daba cohesión es asimilada bajo una nueva visión del líder, que implica pasar de una forma tradicional (sin planeación estratégica, sin la conformación de Direcciones, el uso de la intuición sin medir riesgos) de llevar a la empresa a una más moderna (planeación estratégica, contratación de especialistas, establecimiento de las Direcciones, uso de la técnica y la ciencia, medición del riesgo), pero recuperando esa norma moral de manera consciente. ¿Cómo se da esto en el mundo real de la empresa?

Para el nuevo líder, su padre era una persona que le gustaba el riesgo, vivió en el riesgo sin medirlo y sin un proyecto largo a futuro. Sin embargo el mismo dice “ No puedo [...] no arriesgo tanto, es más fácil arriesgar cuando se inicia una empresa que cuando ya esta consolidada” (22).

El líder marca de entrada una diferencia con el fundador, y ésta, tiene que ver con el riesgo y la forma de medirlo a través de la técnica y la ciencia. Cuándo el decidió salir adelante con la empresa y tomó el liderazgo, existía un riesgo y bastante fuerte de que la empresa no saliera adelante. ¿Qué marcó la diferencia? Un proyecto a futuro bajo una racionalidad diferente, la medición del riesgo, el uso de la técnica y la ciencia, la contratación de especialistas, la creación de Direcciones y compartir conocimientos. Pero además, la mentalidad y el sentido de la responsabilidad de crear un patrimonio familiar de larga duración. Por lo tanto, ya no podía operar la vieja norma de jugarlo el todo por el todo, la prudencia y la medición del riesgo debían de ser los nuevo valores. No se trataba de dejar a un lado las viejas enseñanzas, sino considerarlas en una nueva dimensión (re-configuración de sentidos), la motivación ahora estaba ligada al desarrollo de una conciencia moral aparejada al uso de la ciencia. El uso de los profesionistas, de la información y la informática, de los especialistas.

El nuevo líder se socializó en un ambiente familiar donde el valor dado a la creación personal (invenciones o innovaciones) es muy reconocido, el valor del trabajo, el no tener miedo a las decisiones, conformaban y conforman parte de la educación familiar diaria.

“[...] cuando éramos niños y se nos ocurría una idea, siempre nos dejaban hacerla, aun cuando fuera un juego, quisimos hacer un castillo y mi papá nos puso una adobera para que lo hiciéramos” (23).

“ Sí, yo pienso que soy innovador [...] cuando era chico me gustaba innovar, cuando trabajaba en el rancho con mi papá, en la secadora, le ayude en el sistema de lavado de chile a que se hiciera más práctico, cuando fui estudiante les ayude a que el corte en el campo fuera más sencillo, más adelante en una época de lluvias no se podía entrar al campo, ni el remolque, ni el tractor, y le puse esquis en lugar de ruedas al remolque, esos inventillos eran los que hacíamos” (24).

La motivación y la incitación a desarrollar una actitud proactiva es clara, el aprendizaje consistía en proponer cosas nuevas que ayudaran al desarrollo del patrimonio

familiar, lo que finalmente iba a ser su futuro. Así, cuando él se va a la universidad su tesis la desarrolla en la creación de una planta congeladora, que viene a ser la primera planta que se construye:

“Yo le enviaba a mi papá los planos para que la fuera haciendo, mi maestro me asesoraba” (25).

Como se aprecia, la familia constituyó una especie de reserva profesional, donde cada uno se iba especializando en una actividad que aportaba conocimientos a la empresa. Esto responde a la concepción que tenía el fundador de su responsabilidad como padre.

“mi esposo se sintió muy responsable de la educación de los hijos, desde chicos se los llevaba al trabajo, al campo. Y desde que alcanzaba el chiquillo el tractor, ya los dejaba que manejaran, entonces se familiarizaron con el trabajo” (26).

Así, lo cotidiano de sus vidas transcurría entre la escuela y el rancho, no sólo como juego, sino como parte de un futuro para el que se estaban entrenando. La influencia de la madre y del padre ocuparon espacios diferentes y por lo tanto significaciones y enseñanzas diferentes.

La concepción de la madre respecto del trabajo nos habla de una mentalidad permeada por su propia cultura Alemana, una visión del trabajo formada en su propia socialización que conjuga la vida familiar y una tradición religiosa protestante que es llevada a su propia familia:

“ tenía una muchacha que me dijo, oiga Señora. El padre nos pregunta ¿Qué si nosotros creíamos que Dios había impuesto el trabajo?. Yo no creo que Dios sea tan malo, que haya inventado el trabajo. Yo le decía oye, si Dios dijo que el séptimo día debes descansar, quiere decir que los otros seis vas a trabajar. Él dijo que te comas tú pan con el sudor de tu frente, yo creo que si quiso que trabajaras, lo que pasa que la gente ve el trabajo como una pesadilla y no como un gusto[...] gozar el trabajo, querer el trabajo, tener alicientes de superarse y no ser tan conformistas, sólo eso se les puede inculcar a un niño a un chiquito[...] se les puede enseñar muchas cosas con sus manitas, a hablar correcto, saber comer bien y solito se va a desarrollar" (27).

Este párrafo nos habla de una idiosincracia fundada en la experiencia propia de como fue educada la madre. Ella, es de ascendencia alemana, a la edad de 16 años vivió la guerra en Alemania, trabajó y estudió en la incertidumbre que da la guerra, su carácter se

forjó en la lucha por la sobrevivencia. Sus antepasados fueron educados dentro de la doctrina protestante (su familia viene de la tradición de ministros protestantes), por lo tanto dentro de una cultura religiosa ligada al trabajo, al esfuerzo.

Por otro lado, tenemos la influencia del padre que viene dada en dos sentidos: la profesión (del padre) impregnada de un razonamiento científico (ingeniero en bioquímica) que es trasladada continuamente a un razonamiento cotidiano del que hacer de la vida en el trabajo. Comenta el Gerente de Planta:

“[...]siempre nos decía que fuéramos muy observadores, que cuidáramos lo que estábamos haciendo muy detalladamente, porque todo puede tener consecuencias, siempre hablaba de una relación causa – efecto” (28).

El segmento anterior nos muestra un razonamiento cotidiano relacionado con la ciencia natural: observo luego infiero (relación/causa–efecto). Así, el razonar de una manera inductiva se convierte en un hacer cotidiano de la vida común y del trabajo.

Por otro lado, la personalidad fuerte del fundador, aunado a un ideal de ser el mejor y con gusto por el trabajo y el riesgo, formaron una ética propia del trabajo familiar. Que fue vivida por los hijos y por lo tanto socializada, inculcada e institucionalizada como lo normal de una vida, cuyo fin es dedicarse a los retos que da el trabajo.

Tanto el padre como la madre tenían sus propias historias y luchas, (iniciar una empresa desconocida para él, crisis superadas, experiencias de viajes al extranjero, profesión, sobrevivir en medio de la guerra, la cultura alemana), en donde la religión protestante y la ciencia estaban presentes en la concepción de la vida, y que de alguna manera influyeron en la propia visión del nuevo líder para crear una ideología y una inclinación a la ciencia.

Para Aguascalientes no era lo común, los empresarios que formaban parte de la incipiente clase empresarial a finales de los setenta, no contaban con profesión, o no tenían lazos cercanos con otras personas diferentes a la cultura de la localidad. Lo que unía a los de la Huerta, con los empresarios de Aguascalientes, era la ética por el trabajo y el deseo de ser empresarios exitosos. La visión de los de la Huerta en esos años (setenta) estaba influenciada por lo que sucedía en el extranjero, en cuanto adelantos tecnológicos y el mercado. En los países desarrollados las mujeres se incorporaron más pronto a la planta productiva, el mercado demandaba ya los productos congelados, cuando en México todavía no eran conocidos. Su mercado natural por lo tanto, al principio fue el extranjero, su

competencia era con los países desarrollados. Mientras que el resto de los empresarios de Aguascalientes luchaban, en esa época, por consolidar mercados regionales y/o nacionales. No es hasta los años noventa que la empresa hidrocalida consolida su mercado al extranjero. Para entonces, la Huerta ya iba en su segunda gran crisis.

El fundador encontró condiciones propicias para su empresa, mano de obra cuya actividad natural siempre había sido el campo, la ubicación del estado, el inicio de una clase empresarial de la cual formó parte y con ello el apoyo del gobierno para el desarrollo de la industria en Aguascalientes. El contexto, la personalidad y el arreglo subjetivo de formas de razonamiento (una forma de razonar el mundo de trabajo donde combina el razonamiento cotidiano con un razonamiento de carácter científico), sentimientos de recuperar un pasado del abuelo (nostalgia), orgullo y satisfacción ante los retos que se imponía. La evaluación positiva que hacía del riesgo, la innovación y competencia, como una forma de vida manifestada en el trabajo, configuraron un espacio de posibilidades. Ese espacio siguió configurándose con el sucesor, bajo nuevas perspectivas embebidas de una vida compartida con el fundador, con la experiencia de un trabajo ya realizado, y con la inclusión del uso de la ciencia, ya no sólo con una forma de razonar cotidianamente. La medición del riesgo, es solo uno de los testimonio de esto. Así, el razonamiento científico pasa a formar parte de cómo debe ser visto el trabajo, pasa a formar parte de esa configuración subjetiva que implica una significación de la vida del trabajo. Razonar de manera científica tiene también sentido dentro de un patrimonio familiar. Como se puede apreciar había una especie de cultura familiar que servía para socializar a los hijos en el trabajo, el riesgo, en la innovación. La búsqueda de la certeza en la toma de decisiones con la ayuda de la ciencia se convierte ahora en un medio para lograr sus retos. Entonces el sentimiento de orgullo y la satisfacción por haber aportado una idea nueva se convierten en un valor reconocido y de responsabilidad familiar. Hubo una formación (educación) que se inculcó y que ciertos rasgos forman parte de la personalidad de la familia, (riesgo, innovación, lograr lo que uno se propone) como códigos vitales que refuerzan la personalidad individual de cada uno de ellos. La concepción de cómo debe vivirse el trabajo y el esfuerzo se manifiesta en esta declaración de la madre:

“ siempre he tenido la idea de que todo en la vida tiene un precio, y si uno quiere algo, pues tiene que hacer uno algo[...] mucha gente cree que todo es

gratis y que les va a caer del cielo, incluso los niños creen que los papás tienen la obligación de darles, tu me debes y me tienes que dar, yo para eso soy un poco realista, material, como son las cosas, si hace uno algo, pues tendrá un precio, un premio o un pago por lo que hace y si no hace pues no tiene nada[...] pienso yo que cada ser humano nace solo, muere solo y lo que hace en su trayecto es su responsabilidad y algún día va a entregar cuentas de lo que hizo con todas las cosas que Dios le dio para que lo logre” (29).

En este testimonio hay una clara concepción de que todo tiene un costo, pero además, se tiene que dar cuenta a un Dios si se perdió el tiempo, es como una especie de ética ascética solo que ésta, a diferencia de Calvino, no es para comprobar la fe en la vida profesional, para obtener un estado de gracia divino (Weber, 1973:155,156), sino algo más profano y mundano para hablar en los mismos términos, es algo que tiene que ver con otros sentimientos, subjetividades, es para mantener un patrimonio familiar. La responsabilidad no es para con Dios, es para con la familia, para con ellos mismos, de esto sí se tiene que dar cuenta, y esto se da en lo terrenal. Esta doctrina adquiere sentido en la conducta de los hijos de actuar con responsabilidad familiar. La aspiración no es en el sentido de la racionalidad económica de Weber, sino al desafío de lograr un éxito fraguado en el seno familiar, el reto de salir adelante por esfuerzo propio:

“Le gustaban las flores, las plantas, desde chico se inició en el surco de flores, crisantemos y de nardos, los vendía en el mercado, y luego sembró algo de verduras (jmj) y con todo ese dinero que saco de las ventas, compro su moto y se fue a Guadalajara a estudiar” (30).

El deseo de tener una moto y obtenerla por sus propios méritos era una prueba de la fortaleza, era revivir y conmemorar constantemente una historia vivida por el padre (mito). El lo había logrado todo, por la constancia, persistencia en el trabajo y el riesgo. No podría esperarse otra casa de sus descendientes. Así, la dimensión religiosa de Weber como elemento de una construcción racional y metódica de la vida del trabajo, es llevada a lo subjetivo de un arreglo sentimental como es el orgullo, satisfacción, responsabilidad, honestidad, pero nunca como una finalidad de encontrar un estado de gracia. Esto nos lleva a pensar a diferencia de Weber, que la vida cotidiana de los empresarios (de estos) esta permeada por aspectos que rebasan la creencia en una doctrina, en este caso el ascetismo

protestante y que lo cotidiano de una vida se desenvuelve entre múltiples espacios, donde entra en juego la subjetividad, la cultura, el poder. La idiosincracia de los individuos, la tarea de vida, la religión, etc., cada uno de estos campos son solo eslabones que se engarzan en un arreglo, donde el individuo lucha internamente para darle su propio sentido.

El líder asimila la responsabilidad como parte de su existencia y cobra sentido con la muerte del fundador. La forma de tomar decisiones cambia, ya no es el superhombre el que decide sobre el rumbo de la empresa, la racionalidad moderna se manifiesta en la consulta con asesores, en el compartir las experiencias con los demás integrantes de la empresa (Gerentes, trabajadores) en responsabilidades compartidas, en una planeación estratégica con metas a corto, mediano y largo plazo, con el uso de la información y la investigación, en la delegación de decisiones. Sin embargo, el líder es el líder, e impone una concepción del mundo, que rompe con lo establecido en la empresa, una ideología conformada a la par que una identidad.

“ Cuando la mayoría esta en la junta, como todos tenemos partes iguales, tampoco puedo imponerme así, si la mayoría está a favor de otra cosa pues, hay cosas que no acepto, cosas no, no, no acepto, cuando son cosas que van a afectar a la compañía, cuando son cosas de honestidad, o algo así, ahí no cedo nada, se enojan, pero no, después me lo reconocen pero no cedo” (31).

El poder es parte inherente a las decisiones, conforma otro eslabón que adquiere significación precisamente en los momentos límites. Y, aquí la autoridad máxima no permite ser rebasada, su legitimidad esta consolidada bajo una práctica hereditaria pero además, por la identidad del Yo del líder que funciona como estructura simbólica de la responsabilidad compartida. Así, el ritual de la decisión adquiere peso moral legitimando su autoridad, convirtiéndose a la vez en un símbolo de lo que debe ser la autoridad. La satisfacción de haber logrado salir de la crisis, proporciona al líder la sensación de lo que es posible hacer con el poder. Aspecto, que sin duda esta presente en el Director General y que le permite seguir consolidando la empresa bajo su propia perspectiva.

La conclusión a lo que se puede llegar es que la decisión de la estrategia implicó una concepción diferente a la anterior, que esta nueva concepción del líder conlleva un arreglo subjetivo donde los códigos vitales, la mismidad del individuo, la situación de la empresa y el peso de la responsabilidad (patriarcal) lo llevan a tomar decisiones. El liderazgo del nuevo líder toma forma en esos momentos límites de decisión, pero su

personalidad (identidad) estaba configurada desde antes, él siempre supo que iba a ser el sucesor, su tarea de vida la construyó con una visión de lo que quería ser él como empresario, sujeto con voluntad de decisión. No fue un improvisado, él fue desarrollando una conciencia moral. En otras palabras, creo su propia doctrina de lo que debía ser la empresa de ahora en adelante, bajo una visión del mundo con un *ethos moral* propio.

### **C. Crecimiento y consolidación de la empresa. Nuevas estrategias y el uso del razonamiento científico**

Hacia finales de los noventa, la situación de la empresa es muy diferente a la presentada en los inicios de la década. La fortaleza de empresa se manifiesta en su crecimiento y consolidación. Se bajaron los pasivos, el mercado demanda sus productos, sin embargo, las líneas de producción estaban ya obsoletas. Es el momento de iniciar una reestructuración de la empresa. Los hermanos lo platicaron y de nuevo decidieron buscar el financiamiento del banco. La idea de abrir una nueva línea.

La empresa había salido de la crisis aguda, pero esto, no significaba que el líder tuviera claro cual debería de ser el camino a seguir. Empero, planeó una estrategia intermedia para que pudiera crecer la empresa y consolidarla. Las metas contemplaban el plano económico, mercantil y personal.

“ En lo económico decidí el pago del 10% anual de la deuda para terminar con ella en diez años; en lo comercial dije bueno vamos a destinar el 50% de las ventas al extranjero, y el otro 50% al mercado nacional. La meta personal, apoyar el mercado nacional para que no se metan nuevas compañías al mercado mexicano, ya estaban entrando compañías extranjeras con brócoli mexicano, a venderlo aquí.” (32).

La forma de operar trajo consigo el incremento de la demanda de los productos, su capacidad productiva era inferior a lo demandado. Como primera medida y como resultado de un sondeo de mercado, se detectó que la población estaba sensible a los precios altos, por lo que la producción se dirigió básicamente aquellos productos en los que se pudiera seguir con permanencia en el mercado, y no implicara cambio de tecnología y de línea de productos. Sin embargo, para 1997 la empresa se ve en serios problemas de cubrir la demanda del mercado, el tiempo extra se vuelve medida necesaria, habla el Director General:

“El 90% del producto, ya había salido al mercado, podíamos sacar el problema durante dos o tres meses, pero no más, la otra era pedir que otra compañía maquilara, pero no, probamos y había mucho problema de calidad” (33).

Los hermanos deciden que es el momento de invertir y crear una nueva línea. Y hace su aparición la información estadística, la planeación estratégica (metas, objetivos y planes de seguimiento), búsqueda de proveedores y mediciones del crecimiento, ahora es necesario contemplar todo para salir adelante:

“Teníamos que tener más participación en el mercado, este representa un crecimiento anual del 20 o 30%, lo que significaba que cada tres años íbamos a estar al 130% de capacidad, entonces, teníamos que reestructurarnos en cuanto tecnología” (34).

La forma en que la Dirección evaluó este momento tuvo que ver con la planeación hecha por la Dirección de Planeación Comercial y la Dirección General. Se hicieron estudios de hacia donde se dirigía el mercado, proyectaron a futuro la demanda. Contactaron con la competencia, clientes, bancos, hicieron medición del costo – beneficio a corto mediano y largo plazo:

“ Hay mucho de corazonada, pero también, hicimos estudios para tener información, nosotros fuimos a ver a los clientes para ver que necesidades tenían ellos, vimos que tanto podíamos nosotros con esa necesidades, juntamos todo y decidimos” (35).

Como se puede ver, la administración científica con cálculos y mediciones estaba presente. Se hizo un plan de nueve meses, en ese tiempo debería de estar lista la ampliación de la planta, que implicaba una línea más de congelado.

Lo primero que analizó la Dirección fue si podían hacer la inversión, y segundo concluyeron que sí no invertían la competencia ganaría el mercado. La globalización presionaba para un nuevo giro a la empresa, ahora tenían que competir con empresas extranjeras en el propio México. Situación que no podía soslayarse como elemento importante en la decisión de invertir en nueva tecnología.

La inversión era fuerte y la empresa ya había tenido una experiencia amarga con el endeudamiento en dólares, de ahí la importancia en el cuidado en la compra de la nueva maquinaria, el de incorporar a la gente que tuviera más experiencia y conocimiento de maquinaria, comenta el Gerente de Planta:

“ Yo participe en la selección del equipo, en cuanto los atributos, beneficios en el producto mismo, características del equipo en cuanto materiales, mantenimiento, que no se tuvieran problemas con la revisión o que se parara inesperadamente” (36).

Otros elementos que se tomaron en cuenta fue el rendimiento de la maquinaria, es decir, la relación consumo producto que implica la mano de obra requerida y consumo de energía. En una palabra, lo que se quiere hacer notar es el despliegue de información y parámetros que se tomaron en cuenta para la decisión. Con la compra anterior de maquinaria la experiencia no fue muy buena, hubo ocasiones que estuvo parada por 24 horas. Por otro lado, se integró una comisión conformada por el Director General, Servicios, Compras y Producción. Las decisiones ahora eran consultadas, si bien la decisión final correspondía al Director General, este no operaba por pura corazonada, sino con base a los datos:

“ Para medir del riesgo, yo creo que proyectando, tratando de predecir con lo que ha pasado en la historia, tratando de ver el escenario a corto y mediano plazo” (37).

Este pequeño segmento nos indica un cambio en el discurso del líder, ahora se habla de proyecciones y escenarios, elementos sin duda que marcan la retirada de un discurso basado sólo en la experiencia, aún cuando ésta sea muy importante, las herramientas de la técnica se volvieron una necesidad para las decisiones. Sin embargo, el sentido de decisión en cuanto al crecimiento de la empresa, no cambia, es decir, las motivaciones patriarcales siguen teniendo la misma significación, un patrimonio familiar, el reto de seguir reafirmando su identidad como líder. El costo-beneficio tomó importancia sólo cómo medio para mantener una empresa que acumule capital, para de nuevo invertir y seguir con los retos. Lo que no quiere decir que no se disfrute de lo que se puede hacer con dinero.

##### **5. Racionalidad, subjetividad y el tiempo en las decisiones**

Para el Director, dos aspectos son importantes de tomar en cuenta para el éxito de la estrategia: el tiempo, rapidez con que se debe de tomar una decisión, y los datos que permiten contar con criterios para definir las situaciones. El tiempo lo asocia con ideas, así por ejemplo, la idea de innovar en productos congelados, crear una nueva maquinaria, abrir un nuevo mercado con nuevos productos, el éxito de ellos dependió en gran medida de la

claridad en ese espectro de posibilidades de llevarlas a cabo antes que los demás. En otras palabras, el líder debe de tener la capacidad de crear buenas ideas antes que los demás. Ellos salieron primero al mercado americano con verduras congeladas, cuando en México no se imaginaba comer esos productos, cuando ingresan al mercado nacional el campo era todo suyo, eran los únicos que producían y vendían esos productos con marca propia.

“[...] para sacar un producto nuevo tome la decisión el último día de un curso que tome sobre planeación, a la competencia le tomo dos años, nosotros lanzamos el producto nuevo en un mes, lanzarlo rápido nos vino a traer la solidez” (38).

En la decisión de ampliar la planta contaron con datos, cifras, experiencias de otros especialistas, asesorías especializada en finanzas, planeación, visitas a otras empresa. Así, la certeza se vuelve el elemento principal que busca el Director para su decisión.

De nuevo es válido hacer una aclaración entre el papel que juega el razonamiento científico y la subjetividad. Se vió que el Director utiliza un razonamiento científico (medición de causa-efecto, costo- beneficio) para la toma de decisiones, su manifestación más clara fue la manera de trabajar los nuevos proyectos, el uso de la planeación, calendarios, responsabilidades, costos, mercado, mercadotecnia, seguimiento de objetivos, etc. Esto nos habla de un pensamiento reflexivo y de una racionalidad. Pero, hay que recordar que también el uso de la ciencia y la técnica pasan por ese proceso de dar sentido. El Director le da un sentido a la ciencia y a la técnica, en este caso el de obtener más certeza, para probarse y seguir jugando al juego de las decisiones. Incluso el mismo hecho de hacer uso de estos aspectos denota esa experiencia interna. Sí esto lo trasladamos al plano emotivo, se podría definir como frío y calculador. Es decir, el líder tiene en parte una racionalidad que busca la eficiencia de manera calculada. Sí se viera de manera simple, definiríamos al líder de actitud pragmática y utilitaria en el uso de la ciencia y la técnica, la relación costo-beneficio=rentabilidad, sería el motivo principal de sus decisiones. Sin embargo, sus motivos son en parte subjetivos. Una experiencia acumulada de desatinos y éxitos, el reto de querer ser el mejor, demostrarse así mismo, y a los demás sus capacidades, estos son sólo algunos de los códigos que lo motivan subjetivamente al uso de la ciencia y la técnica.

Y, ya en este punto es interesante adentrarnos en la organización, hasta ahora hemos hecho hincapié en el cambio de un discurso tradicional a un discurso científico, de un

cambio en la forma de operar la empresa, pero no hemos hablado cómo se da la relación entre el líder, la organización y el cambio.

## **6. La organización, el líder y los mandos medios. Racionalidad y subjetividad en las decisiones**

### **A. El líder, la organización y la toma de decisiones**

La empresa creció y con ello su organización, se abrieron nuevas Direcciones, Gerencias, que desempeñan funciones de planeación, seguimiento de metas y objetivos. Sin embargo, no existe un organigrama, un documento con la definición de puestos, o sea, no existe algo por escrito que defina las funciones y límites de las actividades y decisiones de los que operan en la empresa. Todos saben quienes son los jefes o sus jefes, a quién dirigirse para resolver un problema, quién puede tomar ciertas decisiones, pero todo se realiza con base a los usos y costumbres.

La toma de decisiones en lo que se refiere a planeación e implementación de estrategias tanto a corto, como a largo plazo le corresponde a la Dirección, las decisiones más operativas y cotidianas se toman en las Gerencias. Aunque, en muchos casos el Director General también toma decisiones cotidianas, como es el caso de a quién contratar a nivel operativo o qué turno asignarle. Desde el momento de su contratación, los trabajadores saben quién es el que manda. Sin embargo, la centralización de las grandes decisiones en las estrategias o asuntos importantes imprevistos no impide que se tomen decisiones en los diferentes niveles jerárquicos, incluso por los trabajadores. Cuando surge un problema en producción, la solución puede establecerla el operador sin consultar, pero sí tienen la obligación de informar posteriormente del problema y la solución dada. En este sentido se puede hablar de cierta participación y delegación de decisiones a mandos medios y operativos. La Decisión final de cualquier decisión importante en la empresa es tomada por el Director General. Y es importante señalarlo, aún cuando sean cuatro las Direcciones la Dirección General es quién posee la autoridad máxima, es decir, es quién decide. Para el líder es importante llegar a consensos con el staff, pero si finalmente no se logra, las decisiones serán tomadas por él. En las decisiones todos de alguna manera participan, ya sea con proposiciones de proyectos o activamente en la conformación de la decisión (con datos, experiencia), o bien, cuando no está el Director, los Gerentes tienen la

responsabilidad de asumir las decisiones. Claro que bajo los conceptos establecidos por el uso y costumbre, en otras palabras, pensando como las resolvería el propio Director.

Lo que sí existe en la empresa son cuatro principios generales que hacen alusión a los valores que deben de normar la vida del trabajo, a saber: 1. respeto, dignidad y reconocimiento a la gente que trabaja en la empresa, ello implica fomentar el desarrollo personal y trabajar con armonía con el medio ambiente; 2. responsabilidad, hace referencia a la confianza y compromiso de cumplir por ambas partes; 3. Integridad, se relaciona con la honestidad, honradez y justicia para con todos los que laboran en la empresa y con clientes y proveedores; y, 4. Trabajo en equipo, exaltan al trabajo en equipo con imaginación y creatividad (39).

Esto nos hace ver que la organización de la empresa basa su equilibrio, no en una organización racional (burocrática), sino en ciertos valores que para el líder vienen a ser los principios o normas que deben regir en la relación patrón-trabajador-cliente proveedor. Para el líder lo más importante es la relación basada en una norma moral. Esta se desprende de lo establecido por él, como fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. El equilibrio organizacional se logra con base en una flexibilidad organizativa, con rigidez emocional y moral. El líder cumple la función de lanzar los proyectos estratégicos, pero involucrando a los diferentes niveles jerárquicos, utiliza tanto la experiencia personal, como la de la empresa, la ciencia y la técnica para la toma de decisiones, somete a discusión las decisiones, aunque finalmente él tiene la palabra última. Cuando las opiniones sobre la decisión le son contrarias a su ideología o sentimientos él impone su decisión, no así cuando considera que los argumentos de los demás participantes tienen buenos argumentos técnicos-científicos para fijar su postura. En otras palabras, hay una flexibilidad racional autoritaria, es decir, solo flexibiliza o cede en su decisión, cuando las aportaciones y las ideas de los Directores y Gerentes se dan con argumentos de tipo científico y/o de experiencia, pero de ningún modo deciden. Las otras decisiones que no tienen que ver con una racionalidad científica y si con su ideología (por ejemplo; los valores de corresponsabilidad establecidos en la relación cliente-proveedor-trabajadores) son concensuadas bajo la norma moral impuesta por el líder, y establecidos como principios que rigen la vida de la empresa. Así las decisiones basadas en su rigidez emocional y moral aparecen como compartidas (flexibilidad concedida por el líder).

Los valores a los cuales nos referimos arriba manifiestan la ideología del líder, sus acciones nos muestran como ésta es asumida con responsabilidad, dándole el sentido a sus relaciones con los trabajadores, gerentes, clientes y proveedores. Esta manera de expresar valores y sentimientos a través de una ideología (responsabilidad, lealtad, integridad, compromiso, honestidad, honradez, trabajo en equipo, etc.) permite empatar las aspiraciones personales de lo Gerentes con los de la empresa. Por un lado, siente una responsabilidad sobre el desarrollo personal de sus jefes (nos referiremos solo a los que tienen un puesto jerárquico importante, lo que no quiere decir que sienta responsabilidad por los demás), de ahí que cuando existe la posibilidad de mejorar a través de un puesto, piense en el personal existente y no en convocar la plaza. Esta decisión no es inocente, es decir, tiene que ver con una responsabilidad moral, y con un interés personal. En otras palabras, la organización que él dirige debe contemplar personal que esté acorde con su idiosincrasia y no puede ser otra que la constante superación de lo ya hecho, es decir, el estar siempre creando, mejorando, dando ideas bajo las normas establecidas (ideología del líder). Habla el Gerente de Planta:

“Cuando yo empecé a trabajar, no me imaginaba después de diez años aquí en la empresa, [...] me siento muy bien, muy satisfecho, he tenido oportunidades, siempre hay algo nuevo que hacer aquí, siempre tienes como demostrar tu capacidad, no hay nada más satisfactorio que saber que estas haciendo algo, y que la gente (dueños) estén contentos por eso, entonces esto es lo que a mí me gusta, de sentirme útil, saber que lo que estoy haciendo contribuye al objetivo”  
(40).

El segmento nos muestra considerables argumentos para entender que hay una renuncia del sujeto a su propia identidad y se asume la del Líder como ideal de su personalidad. Sus planes y objetivos personales se diluyen ante un objetivo mayor, el de la empresa vista a través del líder <siempre tienes como demostrar tu capacidad> <no hay nada más satisfactorio que saber que estas haciendo algo por lo que la gente este contenta por eso>. Para el sujeto, no hay mejor recompensa que el logro del reconocimiento por parte del líder de su trabajo. El Director predica con el ejemplo. El empate que logra hacer de sus objetivos personales con la empresa es de tipo emocional. La admiración que siente por él es grande, la recompensa es la satisfacción que ve en el líder cuando salen bien las tareas que le encomendó. Y para el Director es conveniente una personalidad así, pues le

garantiza un rendimiento optimó, sin tener la necesidad de recurrir a un control burocrático, pero además, preserva una organización con personas afines a su ideología, donde la responsabilidad se asume de manera simbólica y compartida. Lo que quiero decir, es que la organización descansa en un patriarcalismo arrastrado desde el fundador y que sigue operando como fundamento de una idiosincrasia, de ver a la empresa como un patriarcado extendido a los súbditos, los cuales aceptan y conviven con esa relación. Y de una ideología fundada en valores que se vuelven el cimiento de la organización.

En los Gerentes, la forma de actuar y decidir del líder se convierte en un ejemplo a seguir. La ideología del líder es embebida y pasa a formar parte de su razonamiento cotidiano:

“ [...] el fundador dijo: ‘quiero ser el mejor agricultor de la región’, y esa, esa mentalidad es la que ha sido transmitida a los hijos, y los hijos la han pasado a nosotros que somos los empleados” (41).

Para la Gerente de Recursos Humanos, el líder le ha dado la oportunidad de crecer al interno de la empresa y en lo personal.

“ Me deja tomar decisiones y equivocarme, luego solo me dice ya vez, te dije. Me enseñó que lo importante es primero la gente, luego la gente” (42).

En todas las expresiones narradas encontramos el mismo sentido de pertenencia a la empresa y al líder, el mismo agradecimiento por la enseñanza, por ser trabajadores de esa empresa con valores. Es claro que la ideología del líder llega a penetrar en los sentimientos y forma de pensar de los Gerentes, hay un sentimiento de compromiso y de orgullo por hacer las cosas bien, de responsabilidad compartida y esta toma sentido en los momentos límites. Cuando la empresa necesita de un esfuerzo extra por parte de ellos (Directores, Gerentes, Jefes, trabajadores) es aceptado, porque existe un significado compartido que da sentido, como por ejemplo, la reciprocidad en la responsabilidad.

Comenta el Director General:

“ [...]teníamos metas y queríamos abrir la compañía no podíamos parar, de día teníamos que venir a trabajar , teníamos que cambiar pisos, techos, cambiar la tubería y arrancar el 2 de noviembre. Ya se había sembrado el campo, todo el lote que iba a entrar al congelado, en lo del campo no se puede fallar, si no llegamos a ese día, no le podíamos decir al campo espérate” (43).

En este párrafo, el sujeto principal no asume un footing central de responsabilidad. El se incluye con todos, no hay separación de responsabilidad <no podíamos parar>< de día teníamos que cambiar el piso, techo, la tubería y arrancar el 2 de noviembre>. El se define como uno más de los trabajadores. Las metas también las comparte aún cuando sea un proyecto central de la Dirección, al momento de hacerse público es de todos y por lo tanto hay una corresponsabilidad, sin importar la jerarquía, la profesión, puesto o sexo, el enganche se da pues en razón de que el líder se asume ante ellos como un igual:

[...] A todos nos toco entrarle, el de finanzas hizo todos los pisos, el de mercadotecnia se vino a vivir a Aguascalientes, hubo meses, en que él y yo nos turnábamos en mantenimiento para estar toda la noche” (44).

De nuevo aparece la predicación con el ejemplo, la responsabilidad es de todos, todos son una familia, por lo tanto el esfuerzo y entrega deben ser el mismo para todos:

“Duramos 24 horas trabajando y nadie se rajaba, nadie decía ya vámonos o algo así, al contrario nos rajábamos mejor nosotros” (45).

Es interesante ver cómo el Director logra conciliar el interés de los trabajadores con el objetivo de la empresa y hacerlos sentir parte de la misma. El tipo de organización patriarcalista con una fuerte dosis de lealtad y fidelidad personal, resulta clave importante para comprender parte de esta cohesión interna. Aunque, también hay que agregar que la cultura que traen consigo la gente de Aguascalientes es de sumisión para con el patrón. Están acostumbrados a ser mandados, y muchos de ellos lo hacen por solidaridad al fundador, pues una parte de ellos iniciaron desde entonces en la empresa. Pero, que pasa con los Gerentes, Jefes de Departamentos, trabajadores que ingresaron con la nueva administración. Es decir, una organización que basa su funcionamiento en el compromiso mutuo, la lealtad, confianza, no sólo se acepta por que lo instituye la empresa, sino que debe de operar también un elemento que los cohesione, integré bajo un mismo sentido que les de identidad. Y esto nos remite al liderazgo del Director y las preguntas naturales son. ¿En qué basa su liderazgo el Director? ¿ Qué le confiere la autoridad para mandar y ser obedecido? ¿ Cómo se da ese arreglo subjetivo en la obediencia a la orden y el acatamiento de las normas?. En otras palabras, ¿Cómo se da el reacomodo intersubjetivo que lleva al consenso? ¿ Cómo ejerce el poder el líder?

Para la familia, la muerte del fundador significó la reestructuración no sólo de la empresa en términos financieros y de productividad, sino el reacomodo de relaciones de

poder. El nuevo líder se convertiría también en el guía familiar, cumpliría dos liderazgos, el familiar y el empresarial. Cosa no poca, para una familia creada en la relación patriarcal donde la autoridad le viene por derecho propio de la tradición, así el sucesor mandaría y la familia acataría las disposiciones dadas por el nuevo líder. En lo empresarial, aun cuando la herencia estuviera repartida por partes iguales, debía de haber un sólo dirigente. La autoridad del líder se respetaría, y éste finalmente fijaría y decidiría sobre el rumbo de la empresa. En una palabra, el sucesor sería el nuevo patriarca para la familia, y el nuevo Señor para los trabajadores .

Para los trabajadores, el sucesor sería su nuevo patrón, al cual le deberían la misma lealtad, confianza y honestidad que al fundador. Esto se reflejaría en el cumplimiento de cada uno con sus obligaciones. Pero, a su vez, pedirían del nuevo líder la reciprocidad de esa responsabilidad simbólica que formaba parte de la entramado de relaciones sociales y de trabajo que integraban a la organización en un patriarcalismo.

Como se ve, había un serie de intereses que marcaban la sucesión, intereses que rebasan lo económico y se centran más en la subjetividad del logro del reconocimiento de cualidades para ser el elegido. Ser el elegido significa pues, ser el que tiene el poder para decidir. Y, significa también ser el poseedor de ciertas características que lo diferenciaban de los demás.

Para el sucesor, la elección significaba darle un sentido nuevo a la empresa (sentido que solo el podía darle), sacarla de la crisis, constituir una empresa de larga duración, significaba entregarse personalmente por completo a la tarea de ser el nuevo líder. Su amor a la familia, a la tierra, al trabajo hecho por su padre, su sentido de responsabilidad largamente asimilado, su honestidad, en una palabra, nadie podía poner más esfuerzo y dedicación que él para la nueva tarea que le sería encomendada por derecho propio. En otras palabras, él estaba preparado para ser el nuevo líder, él tenía la autoridad “simbólica” y el conocimiento para serlo. Y, sin lugar a dudas que estos dones fueron captados por los demás. Su interés en dirigir a la empresa no era la ganancia económica, en todo caso sería solo una parte de sus fines. El sentido real deslindaba dos valores: el valor de la familia y por lo tanto sentía la obligación de devolverles lo que por tradición y trabajo les pertenecía, su rancho y con ello el buen nombre; en lo personal significaba el reto personal de demostrarse así mismo que podía hacerlo. Por eso, el miedo no formaba parte de su esquema

mental, para él sólo existe el esfuerzo, la dedicación, honestidad, lealtad, confianza y el *Poder* para poder hacer. Sus cualidades “sobrenaturales” se basaban como diría Weber en lo extracotidiano, que no viene hacer otra cosa que la entrega y el esfuerzo. Su misión o tarea era esa, lograr el rescate del patrimonio familiar, y ratificar así mismo y a los demás sus “dones” que le daban la legitimidad de ser el elegido.

Los trabajadores fueron sensibles a estas cualidades y las reconocieron (basta con recordar la forma en que se acercaron a él después del sepelio). Había confianza, reconocimiento de sus cualidades carismáticas, el tiempo que tenía en la empresa trabajando lo corroboraba. Su legitimidad no venía sólo de la herencia, sino del reconocimiento de sus cualidades. La relación establecida con el nuevo líder muestra la continuidad de la relación emotiva. De ahí la corresponsabilidad del trabajo, las horas extras, su compromiso, ya no solo en el imaginario de una posibilidad de cualidades, sino en la propia experiencia que habían tenido en su relación con el sucesor. Además, los trabajadores habían tenido contacto con los otros posibles elegidos (hermanos), su elección tenía por lo tanto un contenido de conocimiento de otras cualidades, las cuales no llegaron a representar lo extracotidiano de lo extraordinario.

La familia sabía que no podía ser nadie más que él. Y no era por el hecho, de ser el primogénito, sino porqué, cómo lo dijo el padre, por su humanismo. Pero, además un patriarcado sólo se hereda a los hombres.

## **B. Racionalidad y subjetividad en los mandos medios**

En una organización como la descrita, pareciera que entran en contradicción el uso de la ciencia y la subjetividad. Sin embargo, nada más alejado que esto, la cuestión en todo caso es establecer como se compagina en los niveles medios esta relación de racionalidad eficientista y subjetividad en la organización.

Analicemos brevemente una junta realizada por el Gerente de Planta con seis Jefes del área de producción.

Junta de Producción con cinco jefes de congelación y empaque.

Tema: Producción

Problema: Resolver problemas cotidianos

Fecha. 25 de octubre de 1999

Lugar: Sala de Juntas de la Gerencia

Presiones Estructurales: Clientes y Costos

Objetivo: Lograr bajar el desperdicio y corregir problemas en el uso del agua, empaçado y corte.

Descripción de la Reunión:

La junta inicia con puntualidad a las 07:00 hrs. y con la formalidad de la presentación de las personas que se encuentran reunidas. El orden del día es llevado por el Gerente, quién fija el ritmo y tono de la reunión, el va informando de los diferentes temas a tratar y que tiene por escrito respaldado con gráficas y estadísticas. La junta inicia con un recuento de los objetivos alcanzados (tendencia a la baja en los costos obtenidos por kilogramos en la congelación de verdura y fruta como resultado de la nueva maquinaria). La única persona que cuenta con la información es el Gerente, quién solo la muestra a los demás. La reunión la podemos dividir con base en dos objetivos: de información y solución de problemas. La información estadística se va ampliando conforme avanza la reunión, así como las comparaciones de tiempo que se hacen en relación a la semana pasada , en meses y años. No puede decirse si los trabajadores entendían o no las gráficas, dado la expresión sería de sus caras y su poca participación en la junta. Aunque se ve, que sí entendían los objetivos alcanzados, así como lo que deberían de hacer para solucionar el problema. También se presenta material fotográfico que muestra el desperdicio y guantes introducidos en lugares no propios para su uso (sabotaje). Esta información es acogida por los jefes de área con una seriedad y un silencio que por un momento produce un vacío que pesa en ambiente.

La reunión tuvo una duración de una hora, en la cual el jefe duró hablando tres cuartos de hora, en esos momentos las intervenciones de los jefes eran mínimas, sólo participaban cuando se les pedía su opinión y por lo general, era el jefe de mayor de edad y supongo que en antigüedad el que hablaba. El resto solo asentían con la cabeza o cruzaban miradas de interrogación o complicidad entre ellos. El Gerente evaluaba la situación, decía el problema y daba la solución. Los problemas eran los que las autoridades habían detectado. Devolución de mercancía por mal empaque, desperdicio mal colocado, llenado mal de la mezcla de productos y problemas para la entrega a tiempo del producto. Sin embargo, la última parte de junta los trabajadores participan de manera constante, primero

mencionando las deficiencias con las que cuentan para realizar su trabajo: falta de mano de obra disponible, caja de cartón mal diseñada, bolsa de plástico muy pequeña, movilidad de la mano de obra por parte de las otras Gerencias o departamentos, que impide sacar a tiempo el trabajo, problema con la banda y con mantenimiento. Posteriormente daban y peleaban sus soluciones, en otras palabras, se daba la lucha por imponer su saber hacer.

Resulta interesante observar como el Gerente utiliza constantemente la información estadística y el lenguaje técnico para informar. La información la establece con base en 4 ejes. Los beneficios logrados, los esperados de la nueva maquinaria que se compró y lo que se esta haciendo mal y cuál debe de ser la solución. El otro eje de información es acerca de los nuevos controles que quieren establecer, la justificación se hace en razón del costo – beneficio. Es importante tener estadísticas y anotar todo para tener puntos de comparación y ahorrar en costos. Las actitudes de los trabajadores ante lo dicho, son de dos tipos: seriedad cuando implica más control y de risa y choteo cuando es de dinero (costo-beneficio).

La relación entre departamentos se percibe conflictiva, de celos y envidia, los comentarios emitidos es en el sentido de contrapuntear y pasar quejas de lo que no cumplen. Es interesante como los jefes recurren a su biografía de decisiones para argumentar sus puntos de vista y obtener así la razón de cómo resolver los problemas y/o fincar responsabilidades.

Al final de la reunión el Jefe hace una recapitulación de los temas tratados y los acuerdos a que llegaron, se fijan responsabilidades. Se finaliza con un aplauso.

Posicionamiento del sujeto principal: el Gerente de Planta ocupa el papel principal. Su posicionamiento es fijo y central, siempre asumiendo su papel de jefe, por lo tanto de conocedor de la situación y responsable de dar las soluciones. El jefe asume su posición de autoridad, lo que lo convierte en el blanco de las acusaciones de los inconvenientes encontrados para realizar bien su trabajo.

### **Argumentos**

Cognitivos: La información que se maneja es estadística, gráficas, documentos que hacen referencia a otras situaciones similares por la que ha pasado la empresa. Mientras que el jefe hace referencia a este tipo de información basado en la ciencia y técnica (mediciones y

estadísticas), los trabajadores aluden a su experiencia (años trabajados), y al conocimiento del proceso productivo que dominan. El resultado es la conjunción de la ciencia con la experiencia. Los parámetros científicos en que se basa el jefe les permite dar seguimiento a las metas, medir, prevenir, cuantificar, ya sea para invertir, para comparar estándares de productividad, predecir rentabilidad, exigir mayor intensificación de trabajo etc., Los trabajadores aportan su conocimiento de cómo operar de manera eficiente la técnica.

Valorativo: De nuevo la discusión enfrenta dos tipos de discursos y valoraciones, el de razonamiento científico y el de razonamiento cotidiano. La valoración del sujeto principal estriba en los parámetros marcados por los datos (técnica). Para los trabajadores lo importante es demostrar como los problemas no son de esa índole, sino que tienen que ver con lo humano. El que no cumplen los otros departamentos con los compromisos establecidos, que no hay acuerdos entre los diferentes departamentos para la movilización de la mano de obra, que no es el tamaño adecuado de la bolsa etc. Para ellos el problema es la organización y el no cumplimiento de los otros jefes en los compromisos establecidos, por lo que las rencillas (celos, envidias) que se dan al interno de producción permean la eficiencia encontrada en el discurso científicista. Así, la evaluación de los problemas responden a parámetros diferentes de información lo que confronta a dos opiniones. El dato le sirve al jefe para evaluar y dar soluciones técnicas, mientras que la experiencia de los jefes la ocupan para mostrar los errores cometidos por los humanos, para evidenciar los problemas en relación a las personas y situaciones ya vividas.

La sensación que queda, es que los jefes se burlan del dato. La lucha se centra por mostrarse entre ellos (Gerente y jefes) quién detenta el saber hacer. La junta se vuelve también una lucha simbólica por el control de la reunión, donde la evaluación es hecha en términos de la disputa por las mejores soluciones. Los problemas se vuelven juego de ping-pong. Por ejemplo, un problema como el de la caja de cartón es visto así por las partes: para el jefe y de acuerdo a los datos no se está cumpliendo con la norma de calidad porque no están haciendo bien su trabajo los operadores y por lo tanto el supervisor; evaluación negativa del Gerente sobre los supervisores. Para los trabajadores el problema nos es cuestión de ellos, sino de la Gerencia. De acuerdo a su experiencia cotidiana la caja es muy débil para la caída y el peso del producto, por eso se dobla. Además, como es muy rápido el

proceso y tienen poca gente, no se puede hacer con más detalle. Es decir, la culpa es de la Gerencia por no contemplar esos detalles (más personal y el peso del producto). Como se puede apreciar hay una lucha por establecer bajo sus propios razonamientos <cotidiano y científico) y diría de poder, quién de ellos cuenta con el saber hacer para imponerlo.

Así la junta se vuelve un ring donde lo único que controla y media es la firmeza del comportamiento del Gerente como autoridad, basada en la jerarquía que le da el puesto.

Razonamiento Cotidiano: Mientras el sujeto principal argumenta con base a un discurso racional de costo-beneficio y el ahorro obtenido por la nueva maquinaria (técnica). El razonamiento de los trabajadores es bajo una racionalidad que tiene que ver más con el saber hacer. El sentido de los jefes es demostrar su conocimiento y dar soluciones prácticas basadas en una aportación constante de nuevos procedimientos y soluciones que sólo les puede dar la experiencia. Aquí, el sujeto principal asume la posición de defensor de la empresa en el sentido que toda decisión debe ser tomada en razón del beneficio económico.

Sentimientos: La actitud de los supervisores es de reto y desafío a la autoridad inmediata. Esta actitud puede ser por el hecho de los cambios técnicos- científicos por los que ha estado implementando la empresa. Ellos tienen una antigüedad mayor a los 20 años, lo que les da autoridad para hablar con conocimiento, la entrada de nueva tecnología, nuevas formas de medir (controlar) la productividad los pone en una posición de reto sobre sus conocimientos. Por otro lado, no hay que dejar de lado que es una empresa competitiva y con ello me refiera a competencias laborales, todas están comprometidos con el patrón a dar siempre más. Lo que conduce constantes rivalidades entre ellos mismos. El sentimiento de pertenencia y compromiso con la empresa se manifiesta en su participación con las propuestas de mejora.

Estético: Lo estético visto en éste caso como el placer que produce algo a la vista, en la empresa viene hacer la limpieza y el buen vestir (combinados en su ropa, con pelo corto, limpios, con uñas cortadas). Y los trabajadores lo cumplen muy bien, todos ellos lucían limpios y arreglados.

El análisis de la junta nos permite ver cómo la ciencia aplicada opera en la parte práctica de las estrategias (planeación, metas, objetivos, evaluación y seguimiento), pero también nos permite observar el funcionamiento y las limitaciones de una organización

patriarcalista. Si bien, es cierto que en la empresa las relaciones se dan de manera personal, con fuertes dosis de lealtad y confianza, también la junta nos muestra problemas de control y poder entre los mandos medios, aspecto que contradice en cierta medida la relación tipo patriarcal de aceptación de lo establecido. En todo caso, lo importante es ver la forma en que este liderazgo se mantiene.

La manera de cómo operan los lazos patriarcalistas en la empresa es la siguiente: Cada uno de los hermanos dirigen áreas importantes, lo que hace que se mantenga un control y contacto directo de los dueños con las áreas y personal de administración, producción, finanzas y en el campo. Pero por otro lado, el líder cumple la función de estar en contacto constante con los trabajadores, ya sean jefes, mayordomos o trabajadores. Se desplaza continuamente al campo, a la fábrica, a las oficinas, platica, escucha, resuelve problemas en el momento, da consejos personales. Está ahí donde se le necesita, la cercanía que establece con ellos permite que su carisma sea reproducido más adelante con los demás trabajadores. Es decir, se da una reproducción simbólica de la relación cara-cara. Lo que garantiza la extensión de su liderazgo al resto de la compañía y el aseguramiento de su control, parte patriarcal y en parte carismático. Pero, también existen limitaciones subjetivas a este tipo de control y al uso del discurso científico. Estas se dan cuando el trabajador directo no acepta las ordenes dadas por otro jefe que no sea el líder, o bien cuando la ideología de este no ha permeado la mentalidad del trabajador.

En ambos casos el control autoritario (imposición de un ordenamiento por medio de la autoridad que le da la jerarquía del puesto) suple a la dominación carismática. Esto, también puede ser entendido por otro lado, en que el autoritarismo del Gerente de querer imponer con criterios técnicos sus decisiones, sólo muestra el querer implantar una forma de razonamiento que viene de la Dirección, y que al llegar a los niveles medios la falta de un liderazgo carismático, contra la fuerza del conocimiento de los trabajadores, el Gerente tenga que utilizar el autoritarismo sustentado en su jerarquía y ejercido con base a un lenguaje científico. Por otro parte, no se puede negar también el peso de la responsabilidad en el Gerente de Planta, esta parece ser mucha, el debe de cumplir con el compromiso establecido ante la Dirección, esto lo presiona y le exige un comportamiento de controlar todo aquello que pueda ocasionar un incumplimiento de su compromiso.

Las relaciones entre autoridades y trabajadores tienen dos tipos de manifestaciones: las que se basan en relaciones personales directas con el patrón, donde la lealtad y confianza solo es para con el líder, no para con los Gerentes, y por otro lado relaciones autoritarias donde el Gerente tenga que hacer uso de su autoridad basada en la jerarquía de su puesto para poder imponer sus decisiones en niveles medios. La relación patriarcal también es autoritaria, pero como ya se dijo, está tan velada por las propias cualidades del líder que su dominación es aceptada como parte natural de la relación patrón-trabajador.

Finalmente tanto lo externo, todo aquello que requiere contacto con lo exterior, exportación, clientes, proveedores, premiso de calidad etc., así cómo lo interno de la empresa, la planeación de estrategias, metas, objetivos, seguimiento opera una racionalidad permeada de subjetividad. En la organización y funcionamiento interno de la empresa es más evidente el arreglo subjetivo que se da, sobretodo porqué tiene que ver las relaciones personales y de trabajo que operan en la planta. La forma tradicional de organización de la empresa, el patriarcalismo encarnado sobre todo en la figura del líder y el autoritarismo practicado por los Gerentes nos muestran algo de éstas estructuras parciales que se acomodan con relación al poder, la subjetividad y la propia estructura modificando así las acciones de los sujetos.

## 7. El líder y el poder carismático

¿Cómo viven los Gerentes este liderazgo? ¿Cómo se toman las decisiones bajo este tipo de autoridad?

Para uno de los Gerentes entrevistados, en las decisiones de la compañía existe un principio de orden que las regula, ese no puede ser otra cosa que la Dirección con sus cuatro Direcciones:

“ [...] en todas las cosas hay un principio de orden ¿verdad?, y si yo propongo algo y no se acepta, yo debo de entender que el principio en ese caso **son ellos**, a final de cuentas la empresa es de ellos, entonces yo me hago la pregunta, que hice mal, que fue lo que yo no entendí que no pude convencerlos de lo que les estoy diciendo o que fue lo que me faltó tomar en cuenta” (46).

Significativo discurso que muestra sin socavamiento la supeditación del pensamiento creativo de los Gerentes, al pensamiento de los dueños. Estos deciden que de la aportación es válida o no para los intereses de la empresa. Lo arreglos subjetivos y

objetivos que operan en la mente de los tomadores de decisiones para rechazar o aceptar una propuesta entran en juego. La presencia de los celos o envidias que se dan entre Directivos influyen en las decisiones, es decir las decisiones pasan por sentimientos encontrados, por ejemplo entre la viabilidad de un proyecto que redunde en beneficios o los celos y envidia que me produce esa propuesta, y que se puede sobreponer al razonamiento de la máxima eficiencia. Para el Director General la solución de esos “poquitos celos” es la justicia:

“ [...] los celos se concilian platicando, platicando, casi siempre por las razones, si tu puedes hacer las cosa bien, y eres justo con los demás, dificilmente te pueden decir que no cuando tú le pides a otro que se sume” (47).

La solución dada por el líder nos lleva de nuevo a soluciones subjetivas basadas en criterios de autoridad. La justicia es un término polisémico, cada quién la define bajo sus propios parámetros que es justo, el límite de lo justo e injusto depende de criterios de autoridad.. El conocimiento científico utilizado para ciertas decisiones (cambio tecnológico, seguimiento de objetivos) se relativiza ante decisiones donde entra el sentimiento humano como son los celos. Y, así hace su aparición el poder legítimo, elemento central que permite decir lo que es lo justo-injusto. Lo viable de lo no viable. En la autoridad carismática su prestigio de mando descansa en la no existencia de leyes para su reglamentación, por lo que la decisión estará sujeta a su propia creencia de lo que considera justo. Estamos hablando de un autoritarismo basado en la calificación de su cualidad extraordinaria.

“ Sí, las decisiones importantes las tomamos en el primer nivel, pero es una compañía muy libre, si traen una idea no importa que sea el gerente o el jefe de grupo {oye tengo esta idea} la vemos viable, ahí mismo les resuelvo” (48).

De nuevo aparece el dilema de la conveniencia, en un primer momento, el Director encubre (socava) su autoridad en las decisiones en la ambigüedad de los que conforman el primer nivel jerárquico . En la segunda parte del discurso, sin embargo, termina por aceptar que él decide sin necesidad de consultar, aunque claro en aquellas decisiones que no son tan importantes.

“ [...] somos ocho directores, ponemos a discusión el plan o el nuevo producto, lo exponemos entre todos y opinamos, si ciertamente yo tengo la última decisión, si vamos o no vamos [...]son decisiones ya muy consensadas y no únicamente por mí, y hasta cierto punto lo siento muy sano, yo puedo salirme cualquier día de la empresa y la empresa sigue funcionando” (49).

Su discurso apela a un autoritarismo por consenso ( De la Garza). El alejamiento de asumir la responsabilidad es para socavar la imagen autoritaria del que toma las decisiones por sí sólo. De ahí, que siempre diga que las decisiones se toman de manera conjunta en la Dirección. Pero, una cosa es exponer y pedir opiniones y otra es decidir, esto último lo hace con base a sus propias evaluaciones, donde lo positivo y negativo de los argumentos tiene que ver mucho con su emotividad.

Cuando el líder dice que las decisiones de la empresa son consensadas o hay libertad para tomarlas, es cierto, es decir que opera otro tipo de mecanismo diferente al control autoritario burocrático, donde existen otras reglas y jerarquías para la toma de decisiones y que de alguna manera garantizan una decisión de acorde a lo establecido por la empresa. Lo que se da en esta empresa es el control por asimilación de personalidad. El líder puede tener la confianza de que su súbditos tomaran la mejor decisión en pos de la empresa, porque ya asimilaron como propio, el pensamiento del líder. Y, esto es posible por dos cosas: la idealización a una persona que posee algo extraordinario o por el miedo a no responder a las expectativas del patrón y ser rechazados e incluso perder el trabajo.

“para resolver cierto problema , primero me pongo en el lugar del líder, que haría mi jefe, casi siempre digo yo, en estos casos él haría esto, más o menos se como piensa en el problema” (50).

“[...] cuando yo tomo las decisiones , es decir, estoy muy cargado en que este de acuerdo el Director, entonces las mejores decisiones son aquellas en las que he estado influenciado por él [...] tomo una decisión de mucho riesgo, la solución la aprendí de él, ya lo había hecho él anteriormente, pero aún así, todavía no tenía la experiencia, pero regularmente es algo que ya con la experiencia del Director, con su influencia yo lo llegue a hacer” (51).

Los párrafos anteriores nos muestra a Gerentes adeptos al líder, no piensan, ni deciden si no es a través de lo que pensaría o decidiría su Director. No es sólo el miedo al

error, o terror al líder por hacer mal su trabajo, sino porqué para ellos hay la creencia en lo extraordinario del líder que los llama a la misión de cumplir como si fueran él mismo. La admiración, reconocimiento, agradecimiento son algunos de los elementos que intervienen como parte de este sentimiento de entrega para con el Director, pero también se encuentra el miedo al rechazo. Y es que el líder carismático exige la misma entrega que él a los demás para su lucha, que en este caso serían las buenas decisiones y cumplimiento en la tarea que desempeñan y por supuesto estar aportando continuamente ideas nuevas. El control es invisible, pero efectivo, es simbólico, no hay nada objetivo que lo delate (no hay reglas, sanciones, procedimientos etc.) pero sí se sabe simbólicamente lo que se espera uno del otro. Es coercitivo y autoritario, también es cierto, la diferencia es esa sutileza tan fina que solo puede darse en una organización con un estilo de mando patriarcal autoritario y un líder carismático.

Sin embargo, para el líder la imposición en las decisiones solo se dan cuando hay un intento de romper con aquello que para el es irrompible, el afectar a terceros y más concretamente a los trabajadores. Es en el único momento que acepta su poder autoritario. El poder en él es una responsabilidad, y por lo tanto la posibilidad de regir y normar la vida de la empresa bajo ciertos esquemas de acuerdo a su ideología e idiosincrasia. Su legitimación viene de sus cualidades y en ese sentido el poder se vuelve responsabilidad para gobernar a los demás, bajo la creencia de los otros en él y de su propia ideología, que es lo que realmente lo legitima.

El poder, la ideología, la cultura hidrocálida y su socialización en la ética puritana del líder adquieren significación en todos los aspectos de la vida cotidiana de la empresa. Así cuando se va a contratar a algún trabajador entran en juego, como dice la Jefa de Relaciones Humanas:

“ [...] en realidad en Recursos Humanos se marca la línea que viene de arriba, ¿no? [...] hay tantas cosas que no le gustan a X por eso no se hacen, [...] por ejemplo hay gente que con cierto tipo de características, por ejemplo, si yo veo que esa muchacha que ya ha tenido muchos conflictos, como diré, como que se ve muy ligera, por norma no la contrato, porque alborota a los demás, entonces por norma no, no le gusta a X” (52).

Tres elementos importantes a destacar en este discurso: de nuevo la mentalidad del líder es asumida primero por la Gerente, sus decisiones están en razón de lo que piensa o

pensaría el Director, además no discierne en razón de su propia mentalidad, todo se piensa en razón del líder. Otro aspecto importante de rescatar es la moralidad como medida de contratación:

“ [...] cuando las vemos muy jovencitas si tratamos de ayudarlas, dice X (el líder) <dale la oportunidad pero ayúdala encamínala >y sí aun así encamimandola vemos que no se quitó de su mal camino, no tanto, así no somos tan moralistas pero (0,3)” (53).

Nada más subjetivo que la contratación del personal bajo la moralidad impuesta por el líder. No importa su habilidad o destreza, sino su comportamiento. Aquí los principios de una racionalidad instrumental y de la máxima eficiencia se estrellan contra la moralidad del empresario. Pero además, hay una postura de volver a la persona al <buen camino> como todo buen líder cuando siente que sus hijos se están descarriando. Tanto para el empresario, cómo para la Gerente una persona con este tipo de cualidades, si son contratados provocaría otro tipo de problemas (no mencionados, pero que si pueden ser imaginados); sin embargo, la cuestión no es el problema que pueda provocar una muchacha ligera, sino que lo ligero o no ligero esta definido por él líder bajo su propia idiosincrasia. Y, aquí considero que la cultura hidrócalida, y el puritanismo socializado en la familia como norma de vida individual, tienen mucho que decir al respecto. Ya se mencionó que en Aguascalientes hay una cultura de la buenas costumbres y de la apariencia, donde se espera un comportamiento de los demás acorde con estas. Un comportamiento de este tipo (ligero) es inaceptable para cualquier familia “decente”, al demonio hay que desecharlo de raíz. Esto nos muestra como la cultura y la idiosincrasia permean decisiones tan particulares como la contratación del personal operativo. La empresa también debe de guardar una apariencia. Esto mismo se refleja en la importancia que tienen los buenos modales para el ascenso. Para ellos buenos modales son sinónimos de cero conflictos:

“ Si es muy importante, los buenos modales, pues haces una buena relación con su jefe, con sus compañeros, entonces yo no te puedo ascender si tienes conflictos con tus compañeros y con tu jefe, entonces si influye que tengas buenos modales” (54).

Lo que rige en la política de gestión de la mano de obra es una moralidad dictada por el líder, asumida por los Gerentes. La selección se restringe y lo más importante para entrar a laborar en la empresa es ser pariente de un trabajador o ser recomendado por algún

conocido. No todos pueden entrar a la comuna del Señor. Para el líder, una vez que se es trabajador de la empresa, no hay “nada más importante que la gente” sólo que aquí se debería de agregar, siempre y cuando cumpla con las normas de moralidad establecidos por él. Es así, que el autoritarismo se convierte en un intento de poder totalitario, en el sentido de que el líder pretende “adueñarse” del pensamiento y por tanto del actuar de las personas, pretende de manera consciente o inconsciente dominar la mente a través de su ideología. Es decir, no solo se trata de que se obedezca un mandato, sino que cualquier pensamiento del hombre sea en el sentido estipulado por él.

Entonces la cultura, la subjetividad, las relaciones de poder, se compaginan para llegar a arreglos que permitan tomar decisiones que trascienden lo mero individual.

### **8. La estética y el espíritu ascético**

Sí nosotros asociamos la estética a una forma de expresión de poder, de valores internos, de necesidad de una belleza exterior para dar coherencia interna (pensamiento, reflexión), y a la vez con la utilidad que puede dar una construcción, entonces podemos hablar en ésta empresa de una estética y un espíritu ascético en las decisiones.

El sentido socio-espacial, estilístico, práctico, funcional, ecológico, de limpieza, de contar sólo con lo necesario, o el decorado, tiene que ver con lo que Bourdieu (1997) llama *habitus de vida*. A través de un estilo de vida los empresarios manifiestan ciertos valores. El estilo de vida muestra una serie de principios y valores estéticos, es una forma de disposición al sentimiento de lo bello, lo feo, en otras palabras como diría Heller (1987), es gozar con la recepción de lo bello. La decoración doméstica y de la empresa, el vestido, la limpieza forman parte de esos espacios sociales que permiten delimitar, definir y clasificar una forma de vivir en relación con los gustos. Las diferencias en el gusto, por lo estético vienen dadas de acuerdo con Bourdieu, por el origen social, la escuela, la familia y se agregaría en este caso el espíritu puritano de la austeridad. Así, un estilo de vida personal o familiar nos puede indicar las elecciones en una forma de vida empresarial, y que se relacionan con los valores y atributos de ciertos bienes simbólicos. Así, podemos decir que también se da una producción moral del gusto. Lo sancionado o aceptado por la familia como parte de su propia idiosincrasia. Por lo tanto, lo estético tiene que ver también con un

engarce entre el pensamiento y el gusto de como definir estéticamente el espacio personal y/o colectivo.

En la empresa, lo estético tiene que ver además con la concepción social- estético-ética-ecológica que tiene la planta o compañía. Para el líder, es una responsabilidad moral el cuidar de la ecología y lo estético, tanto a nivel de su empresa como de la comunidad. Aunque, en los países europeos o en Estados Unidos, el tener una presencia de confort, buen gusto y ecológica, genera una aceptación social. Es decir, se crea una imagen social positiva (buena), en unas empresas sólo les motiva mostrar (racionalidad utilitaria) “que no solo les interesa” un beneficio económico, sino también les interesa la comunidad en la que están insertos. En el caso de este empresario, lo estético va más allá de una imagen social, tiene que ver con la experiencia de un mundo interno que se manifiesta en un estilo de vida. A nosotros nos interesa comprender como un estilo de vida manifiesta una manera de ver las cosas y que no se limita al mundo social-familiar, sino que transgrede al mundo de la empresa.

Las oficinas de la empresa muestran una estructura arquitectónica simple, es decir, es un espacio sin ninguna pretensión de impresionar a primera vista. La distribución interna responde a las necesidades operativas de desarrollar un trabajo ágil. El espacio estrecho de la recepción sólo cumple con la función para la que es definida. De paso para los visitantes, y de información para trabajadores clientes y proveedores. Los colores neutros, la vitrina con los premios y la foto del fundador son los elementos extras que acompañan a los muebles necesarios para que la secretaria realice su trabajo. No hay ostentación, pero sí calidad, no hay decoración, su uso es totalmente práctico. El espacio interno que alberga a las oficinas principales mantiene las características de los colores neutrales en las paredes, ventanas amplias y muebles de madera natural. La oficina principal que corresponde al Director General, es austera como el resto de las demás oficinas, la única diferencia es el tamaño. La segunda área de oficinas corresponde a los Gerentes y jefes de departamento, no cuentan con separaciones, es decir, el único límite con el otro, es su propio escritorio de madera. No hay diferencia en el uso del baño, tanto hombres como mujeres ocupan el mismo espacio para sus necesidades.

Lo destacable en toda el área de oficinas, es la limpieza y la austeridad. La austeridad se manifiesta en la escasez de adornos, muebles ostentosos y en la neutralidad de

colores que hacen juego con los muebles de madera. Lo único que adornan las paredes son las fotos del fundador. No hay reliquias o cuadros que hagan alusión a alguna religión o adhesión política. El exterior muestra un campo cultivado y limpio.

¿Qué gusto (valores) nos está manifestando esta arquitectura de la empresa? El gusto por lo sencillo, lo austero, lo práctico. El valor no está dado al lujo, ostentación, el valor está dado a lo mero funcional de la actividad que se realiza ahí. Hay una relación de lo bello con lo limpio, claro y austero. El gasto económico en la oficina no habla de despilfarro, sino más bien de austeridad más no de barato. Sólo lo necesario para el trabajo, no importa que sea el Director. Por otro lado, lo único que merece tener un espacio especial de reconocimiento, es el padre y los premios. Lo que nos muestra la perpetuación de un mito y su símbolo, el éxito manifestado en los premios.

La estética plasmada en las oficinas de la empresa muestra la personalidad del Director. Los colores neutros dan la sensación tranquilidad, paz y equilibrio. No da la sensación de emotividad, sino más bien de una frialdad minimalista, donde el desorden, el caos no tienen cabida. La invitación de esta estética es a la meditación, orden, disciplina, reflexión. Elementos que sin duda que forman parte de la personalidad del Director, es decir, hay una relación consciente o inconsciente entre el líder y el gusto plasmado en la construcción y decoración de las oficinas. La toma de decisiones también necesita un espacio estético para pensar, los colores pueden dar la sensación de calidez o frialdad, nada mejor que la neutralidad de una tonalidad para obtener esa sensación de claridad y frialdad mental necesaria para decidir. También los espacios afectivos (oficinas) del trabajo vinculados a la apariencia natural hablan del dominio del hombre sobre el material, el motivo emocional está dado en el orgullo que da la obra, que logra ser moldeada por el hombre a su gusto y medida (destreza, habilidad), sin romper con la naturaleza misma del material, valor acuñado por el líder en sus propios productos.

¿Cómo se relaciona este principio estético mostrado en las oficinas con el principio estético familiar?

La casa principal que corresponde a la madre, muestra a primera vista una belleza natural, al interno un gusto exquisito, pero sumamente austero. La construcción habla de un diseño arquitectónico. La casa está franqueada por un jardín con flores cultivadas con esmero (violetas, nardos) por la señora misma, además, de los árboles que hacen sombra a

la casa. Desde cualquier punto de la casa se puede ver el campo, pues toda esta llena de grandes ventanales. En la parte de atrás se observa un pequeño taller de carpintería. El acceso a la casa desde la cocina permite ver a ésta como un espacio funcional y agradable a la vista, es hexagonal, la estufa y fregador integrados se encuentran al centro, alrededor, se encuentran los demás artefactos, toda la estantería (cerrada) esta cubierta de madera natural. Lo que da una sensación de amplitud y limpieza, además de una comodidad funcional. La sala recibidor y la sala principal, cuentan con decoraciones diferentes. El primero sus muebles son de ratan con cojines de flores en rosa y azul, no existe adorno alguno salvo un cuadro y en la parte de frente a los muebles una serie de macetas pequeñas (como veinte en total) con violetas, sobre la mesa no hay adornos, no hay nada más que la vista al campo. La sala principal es amplia, esta alfombrada, y los muebles son antiguos y muy sobrios. El color es verde seco, no muy oscuro. Cada uno de los elementos que componen la casa (llaves, ventanas, cortinas etc.) es de calidad y denotan un gusto por lo sencillo, lo natural, lo austero. La calidad no la asocian a lo llamativo, ostentoso o rebuscado. Si bien, la casa esta en el rancho, ésta no tiene una decoración típica de las casas mexicanas del campo. Hay otra concepción de lo estético, del buen gusto. Y esto no lo podemos de dejar de relacionar con dos aspectos importantes: su ascendencia alemana y una estética en relación con la religión protestante. La construcción hace referencia a cualquier chalet del norte de Alemania. Las flores hacen referencia aún gusto personal (ella de joven trabajo en el campo en Alemania sembrando flores y luego en México en una florería haciendo arreglos), y la austeridad, a la ética ascética, donde la austeridad es un principio religioso. Lo austero y lo formal es lo correcto dentro de esta doctrina. Se condenaba el goce despreocupado de la riqueza y los artículos de lujo haciendose extensivo al adorno de la persona y a la vestimenta. No podemos decir que esta doctrina forme parte de una práctica religiosa de la familia, sino que se vive como una cultura del gusto y la distinción que encuentra su referente en un pensamiento religioso que formo parte de la socialización de la madre, y que ahora se vive como un estilo de vida con ciertos principios estéticos que hacen de esté arte una forma de vivir. Para la madre y el padre era importante el buen vestir, pero con su propio sentido estético. La combinación de colores, la limpieza. Todo lo que haga referencia a una buena imagen, pero no en relación al lujo o la moda. La comodidad, el color y la buena calidad son elementos de un buen vestir.

El Gerente de Sistemas comenta al respecto:

“ [...] como viven los hermanos (se refiere a todos los socios familiares), si bien es una familia con cierta posición económica, no se ve el dispendio, no se ve como diré la ostentación y esos son valores que el padre y la madre les transmitieron” (55).

Esta misma concepción es llevada a la empresa. Las oficinas austeras, la limpieza, el pedir por ejemplo a las secretarias que se vistan bien para la oficina, o el que para ingresar a trabajar en la empresa se indispensable presentarse limpio, sin el pelo largo, o aretes, también refleja una estética de cómo vivir el mundo del trabajo. Los gastos innecesarios (la ostentación, presunción, lujo) por lo tanto, no forman parte de la ideología de la empresa ni de la vida familiar.

De esta manera se puede decir que la familia denota un estilo de vida acuñado en un origen familiar, permeado por la estética ascética y llevado a la empresa a través de la personalidad del líder. El propio líder define así su estética:

“ Lo estético me gusta más bien sencillo, soy un poquito parco para eso, pero si, me gusta lo sencillo” (56).

Para el Gerente de Planeación el Director “es un líder nato, lo defino como muy ecuánime y conciliador”. Parco, sencillo, ecuánime, neutral, conciliador, todo a tono con la estética, es decir, con un gusto por un estilo de vida y una forma de decidir.

## **Conclusiones**

“ Es mucho más grande una idea en vacaciones, que pensar sólo en como vacacionar o como gastar el dinero, la vida del empresario es resolver problemas y pensar en el futuro” (57).

Si partimos del supuesto ampliamente difundido por las corrientes económicas, de que las decisiones se toman con base a una elección racional, y la finalidad de los hombres económicos (empresarios) es solo la obtención de la máxima ganancia, tendríamos que darle otro nombre a este empresario. Pero lejos de hacerlo, más bien pretendemos explicar el porque decisiones tan específicas como invertir, o no invertir en un producto nuevo, o qué cantidad se invierte en el lanzamiento de un producto y que parecieran pertenecer solamente al orden puramente económico, o el decidir dirigir o no una empresa, son transgredidas por dimensiones tan subjetivas. Partir de ésta postura nos lleva a revalorar el

papel activo del sujeto como creador de sus espacios que se configuran en la propia estructuración y reestructuración de sus acciones.

Los retos por los que pasa una empresa son múltiples y diversos, desde diseñar una estrategia y compaginarla con todos los elementos que se requieren para su implementación. Sin embargo, la simple planeación esta permeada ya por la subjetividad (intereses personales, profesionales, de conocimientos, experiencias) de quienes participaron en ella.

El obtener la máxima ganancia es el resultado de como se enfrenten las variables estructurales que presionan a actuar. Pero, también es la forma como el empresario evalúa la oportunidad de discernir, de acorde a otras valoraciones.

Cuando la Gerencia de La Huerta decide seguir siendo empresa familiar, da la supremacía de ciertos valores, sobre otros. El ideal del razonamiento racional de contar con una empresa moderna con una administración científica del trabajo, es supeditada al sentimiento y nostalgia de mantener una tradición familiar de como llevar las relaciones en el trabajo. Lo interesante es que una organización de tipo patriarcal también es efectiva. La empresa ha obtenido buenos dividendos. Lo que quiere decir, que no existen formas de pensar únicas, ni soluciones generales para obtener el éxito, y que éstas dependen de la configuración múltiples aspectos, tanto objetivos como subjetivos. Es ese momento de frontera lo que permite acercarnos a ese arreglo subjetivo donde las grandes decisiones se van configurando ante un *Yo* de planes y objetivos, pero también de historias vividas, sentimientos encontrados (el orgullo de mantener una empresa, el miedo al fracaso, el cariño a la empresa, el deseo de poder etc.). El *Alter*, el reto de lograr salir adelante (éxito de la empresa) que se convierte también en éxito personal, el conservar un patrimonio familiar, la comunidad de trabajadores que tienen casi toda una vida laborando ahí (padres e hijos trabajando en la misma empresa) superando constantes crisis y reestructuraciones al lado del fundador (responsabilidad compartida).

En esta empresa el Director es quien decide sobre prácticamente todas las cuestiones importante de la empresa. Para él, lo más importante es estar continuamente innovando, creando y solucionando problemas. El ser el líder lo convierte en el ejemplo a seguir, de ahí la importancia de su constante búsqueda de horizontes.

Tres son los momentos importantes por los que pasa la empresa para su consolidación:

1. El momento de sucesión que marcaría el nuevo rumbo de la empresa bajo un nuevo liderazgo.
2. La estrategia de salvamento de la empresa en crisis
3. La estrategia de consolidación de la empresa

Los elementos subjetivos que interactuaron para el primer momento de decisión, fueron: a) la llegada a la Dirección del líder con una identidad propia, b) la asunción de todo el poder por parte del Director, como elemento importante para fijar el rumbo de la empresa bajo su propia ideología y, c) el reto personal. Estos elementos nos permiten entender como se configuran los campos subjetivos para la toma de decisiones. En el plano estructural la presión viene dada por la propia crisis financiera de la empresa que limita acciones ( nuevas inversiones como medida par la crisis) y propicias otras (reorganización de la organización y lo financiero) .

Al momento de la sucesión, el nuevo líder estaba claro que tenía que hacer un esfuerzo enorme para poder salir de la crisis, el deseo de supervivencia y de conservar un patrimonio familiar, la responsabilidad que sentía para con los trabajadores, tomó forma a través de estrategias que permitieron retornar a una posición mas segura. Para el empresario, la crisis le permitió poner a prueba su capacidad de mando y visión de los negocios. Pero, sobre todo le permitió establecer sus propias ideas de como debería de ser regida la empresa de ahora en adelante. Así, se da un engarce entre los ideales personales (reto personal), de la empresa (una nueva ideología para una nueva empresa) con el espíritu de la familia.

El empresario sabe sus debilidades y de sus fortalezas, la forma de suplirlas, la contratación de especialistas en lo financiero y planeación. Sabe de los excesos del riesgo, la prudencia el nuevo valor. De lo que nunca dudo el Director fue de su capacidad de liderazgo. Su decisión de incorporar especialista nace de sus propias debilidades, su liderazgo nace del reconocimiento de sus cualidades y de sus debilidades. Las soluciones dadas para salir de la crisis fueron avaladas por todos, el compromiso entonces debe ser igual, de todos. Los trabajadores, Gerentes y Directores sabían que sí no le entraban perderían su fuente de trabajo. El compromiso nace en parte, de esa necesidad, pero también de un líder que supo como conciliar los intereses familiares y de los trabajadores.

Para los trabajadores su trabajo representa la manera de sostener una familia, de sobrevivir, pero de igual manera había una solidaridad para con el patrón. La mayoría trabajaban desde con el fundador, muchos de ellos fueron constructores de la cultura patrimonialista. El fundador llegó con una cultura diferente, de ser empleado profesionalista, paso a patrón. El sabía de relaciones contractuales, no de relaciones basadas en la lealtad y confianza. El aprendió con ellos la profesión de agricultor y de como relacionarse con un nuevo mundo laboral, donde los valores del trabajo cobran significado en la propia relación que se establece con el Señor. Y nada más claro que esto, para comprender cómo las acciones se van configurando en el proceso mismo de su constitución. Y que éstas no son rígidas y no solo responden al interés de un deseo monetario, así sea de supervivencia.

En el líder no había sólo un significado, El haber sido socializado bajo ciertos códigos vitales comunes a todos, no lo hizo igual a los demás, siempre existe ese proceso subjetivo capaz de romper con lo establecido, la mismidad cobra sentido en la objetivación de un proyecto personal a futuro, y el de él era claro, quería ser el nuevo patriarca. Pero el futuro, tenía que ser promisorio y eso sólo lo da las decisiones pensadas, estructuradas bajo esquemas de certeza.

Las condiciones que se le presentaban al nuevo empresario son diferentes a las presentadas al fundador. La misma edad, el desarrollo de la ciencia, la comunicación expedita, la globalización de la economía, el deseo de triunfo y su propia ideología fueron factores que hicieron posible su éxito.

La pregunta obligada es ¿cuál es el significado de la máxima ganancia en este empresario? Sin lugar a dudas, como actor económico busca esa rentabilidad, pero el hombre es más que sólo hombre racional económico, es también actor social, actor político, actor de sus propias aspiraciones personales y es sujeto social. Lo que necesariamente conlleva otras relaciones con diferentes niveles de intereses, tiempos, espacios y subjetividades. Con ello estoy incluyendo los campos del sentimiento, los valores, la estética, el razonamiento cotidiano, el poder y la cultura. Se puede decir, que cada momento de frontera (momento de decisión) pasa por procesos diferentes de percepción y evaluación de acuerdo a cada situación, por lo que la acción adquiere también diferentes sentidos. En un primer momento, el sentido era la supervivencia y el rescate de un patrimonio familiar, la solidaridad, confianza y lealtad eran lo más importante para salir adelante. En el segundo

momento, (estrategia) lo importante era crecer, la evaluación adquiere otros parámetros, la lealtad y confianza eran importantes, pero el peso ahora de la decisión no dependía de eso, sino de la visión del líder. Aquí la subjetividad y objetividad adquieren otra significación. El conocimiento técnico-científico, el acopió de información, el balance financiero, la experiencia, la analogía, junto con el deseo personal de crecimiento y consolidación del patriarcado, dan una configuración nueva a las decisiones. Finalmente su papel como sujeto empresario que lo lleva a ubicarse dentro de una estructura social común a otros empresarios y realizar ciertas acciones

Un elemento importante para las decisiones tomadas es la forma como se ejerce el poder. Y, éste sin duda, sólo le pertenece al líder. El no contar con una organización burocrática y basar su equilibrio y eficiencia con base a relaciones personales, nos habla ya de un poder concentrado y basado en el carisma del líder. Su autoritarismo- con intento de totalitarismo impone la forma de llevar las relaciones de trabajo, no solo a nivel operario, sino también en el Gerencial. Su autoridad depende de sus dones extracotidianos, pero también a una afectividad ganada a través de su relación cercana con la gente. La adhesión al líder es afectiva y no por ser el Director, más bien fue Director por sus “dones”. Todos los entrevistados declararon que admiraban al Director y que su ideal era ser como él. Si hacemos una comparación con los líderes carismáticos más reconocidos encontramos como elemento unitario ese autoritarismo –totalitario. Valga la comparación para precisar que para un líder autoritario- totalitario lo más importante es el poder, lograr adhesiones a su liderazgo, a su ideología.

El autoritarismo ha suplido parte del espacio de la adhesión por ideología al líder, pero el sabotaje ya está presente. Los trabajadores han asumido la nueva tecnología y la idea de la calidad cómo base de su trabajo, los administrativos trabajan bajo el concepto de las nuevas tecnologías, el líder mantiene su norma consciente. La empresa configura una organización patrimonial-científica, con un estilo de mando pretensioso, autoritario y totalitario.

El proyecto iniciado en 1997 de crear una nueva línea, ya esta dando sus frutos. Se abarca más mercado, se abarataron los costos en producción en la parte de congelado. Los pasivos bajaron y se incremento el capital. Con base a esto la Dirección a iniciado dos

nuevos proyectos: la creación de una comercializadora y un sistema de información virtual que permita conectar en red a toda la compañía.

El tratado de comercio Merco Sur lo ven como la posibilidad ampliar más su mercado, y de crear una empresa que les permita comercializar a ellos mismos sus productos.

La posibilidad de su realización no es de ahora, sino que es una idea que tienen años manejando, sólo esperaban el momento conveniente de hacerla y el tratado les permite pensar en su posibilidad.

El desarrollo de la estrategia es la misma seguida a partir de el nuevo líder; se hicieron estudios en cuanto a lo financiero, los prestamos que necesitaban, la inversión que se requería. Una vez asimilado el esquema de cómo planear una estrategia de manera “racional” no hay problemas en su elaboración en el papel, el dilema viene siempre en la evaluación que haga el empresario de ese informe. Quién lo hace, quién participó, qué fuente de información utilizaron, qué elementos tomaron en cuenta y de nuevo viene la evaluación del decisor. Proceso de re-configuración subjetiva en espiral, espiral que nunca permite cerrar un círculo perfecto.

El discurso del líder es el dar lo mejor a la empresa, trabajadores y familia

“Lo mas difícil de ser empresario es saber hacer equipo y saber mandar a la gente, lo más importante es tomarlos en cuenta como persona, hay que saber cuándo te necesitan, cuándo están abusando, cuándo todo eso tiene sentido, enterarse cuándo la gente no es, también es muy difícil” (58).

La integración de estos elementos parece ser que lo logro el líder, ahora su tarea es hacer productos mas procesados, quieren crear proveedores cercanos a la región, capacitar a los trabajadores en todos los niveles, tanto al interno de la planta como en la universidad tecnológica, pero su reto más fuerte sigue siendo el familiar:

“ mi reto mas fuerte es lograr lo que logro mi papá con nosotros, integrarnos para que la empresa siga, el integrar a los sobrinos, a mis hijos, ahorita están integrados, pero pues siempre hay diferencias luego vienen las esposas, los esposos y los separan”.

El dilema en este momento, no es la eficiencia, ésta sólo sirve para lograr objetivos económicos y claro el éxito, y esto ya se logró, la empresa es rentable. Se estableció la

estructura organizativa que permite su ritmo. El problema sin embargo, es como seguir manteniendo en equilibrio una organización patriarcal.

## CITAS

1. Entrevista realizada al Director General-Dueño el 14 del de octubre de 1999
2. Entrevista realizada al Gerente de Planeación 5 de noviembre de 1999
3. Documento de la empresa
4. Entrevista al Director General-Dueño el 14 de octubre de 1999
5. Ibidem
6. Idem
7. Idem
8. Historia de vida de la madre del Director General-Dueño realizada el 27 de octubre de 1999
9. Ibidem
10. Idem
11. Idem
12. Historia de vida del Director-Dueño realizada el 24 de octubre de 1999
13. Ibidem
14. Entrevista realizada al Director de JMRomo el 10 del de enero del 2000
15. Historia de vida del Director General de la empresa realizada el 25 de enero del 2000.
16. Ibidem
17. Idem
18. Documento de la empresa
19. Entrevista realizada al encargado de la Comercializadora el día 17 de agosto de 1999
20. Entrevista al Director-Dueño el 14 de octubre de 1999
21. Ibidem
22. Idem
23. Historia de vida del Dueño-Director realizada el 25 de octubre de enero del 2000
24. Ibidem
25. Entrevista al Director-Dueño realizada el 27 de octubre de 1999
26. Historia de vida realizada a la madre del Dueño-Director el 27 de octubre de 1999
27. Idem
28. Entrevista realizada al Gerente de Planta el día 6 de octubre de 1999
29. Historia de vida realizada a la madre del Dueño-Director el 27 de octubre de 1999
30. Ibidem
31. Entrevista al Dueño-Director realizada el 25 de octubre de 1999
32. Ibidem

33. Idem
34. Entrevista al Gerente de Planta realizada el 6 de octubre de 1999
35. Entrevista al Dueño-Director el 14 de octubre de 1999
36. Entrevista al gerente de Planta el 6 de octubre de 1999
37. Entrevista al dueño-director el 14 de octubre de 1999
38. Ibidem
39. Documento de la empresa
40. Entrevista al Gerente de Planeación de proyectos especiales realizada el 5 de noviembre de 1999
41. Ibidem
42. Entrevista a la Jefa de Recursos Humanos el 23 de octubre de 1999
43. Entrevista al Dueño-Director el 25 de enero del 2000
44. Ibidem
45. Idem
46. Entrevista al Director de Planeación el 5 de noviembre de 1999
47. Entrevista al Dueño –Director el 25 de enero del 2000
48. Ibidem
49. Idem
50. Entrevista a la Jefa de Recursos Humanos el 23 de octubre de 1999
51. Entrevista al Gerente de Planta el 6 de octubre de 1999
52. Entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos el día 23 de octubre de 1999
53. Ibidem
54. Idem
55. Entrevista al Dueño-Director el 25 de enero del 2000
56. Ibidem
57. Idem
58. Idem

## Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha planteado la importancia de la subjetividad en la toma de decisiones empresariales y cuestionado la primacía única de la lógica de la racionalidad instrumental. Así, el debate se ha centrado en la discusión acerca de la manera cómo los empresarios que estudiamos conforman sus estrategias con la mediación de la subjetividad. Desde el inicio planteamos que estas estrategias eran el resultado de presiones estructurales sobre la empresa, así como de la evaluación que hacía la gerencia de la situación; en ese sentido consideramos que en la toma de decisiones y acciones no sólo intervienen los factores estructurales, sino también los individuales, sociales y organizacionales que se ven influenciados por la subjetividad de los empresarios y que se manifiestan en sus acciones. Es así que la acción empresarial adquiere sentido con relación a propósitos, planes y expectativas del actor, donde la oportunidad de actuar no es cuestión puramente de una decisión objetiva, sino de una interpretación, de evaluar, discernir y comprender el significado intersubjetivo de una situación. Todo ello permeado por la cultura y las relaciones de poder. De tal manera que encontramos una diversidad de sujetos empresariales caracterizados en parte por diversas subjetividades.

La construcción de una decisión determinada entonces es el arreglo que se da entre variables estructurales y relacionales que se configuran asociados con diferentes campos subjetivos (cognitivo, sentimental, estético, razonamiento cotidiano, valorativo).

Esta forma de entender la relación estructura- subjetividad-acción, nos sitúa en la perspectiva de poder comprender el arreglo subjetivo que se da y cómo el sujeto se relaciona con la estructura dando como resultado una acción, que a su vez estructura y reestructura a la propia estructura y reconfigura al sujeto. El concepto de configuración subjetiva permitió indagar el arreglo de códigos subjetivos que estaban presentes en las decisiones, así como las restricciones o posibilidades subjetivas y estructurales que se dan en el espacio de posibilidades.

En el transcurso del trabajo se ha dado cuenta de cómo se configuran las estrategias en las diferentes empresas estudiadas. En particular, tratamos de indagar cómo configuran su subjetividad los empresarios en relación a la estructura (presiones estructurales marcadas por el mercado, la globalización, proveedores, la ubicación geográfica, economía y las políticas gubernamentales); con su entorno inmediato y los actores que participan en la

estructura organizativa de la empresa, con los cuales establecen relaciones con componentes subjetivos (conocimiento, sentimiento, estética, razonamiento cotidiano, valorativo); con la cultura como acumulación de significados socialmente entendidos y que en la empresa y los diferentes actores que intervienen configuran un proceso subjetivo a la actividad diaria movilizandolos códigos, creando significados y legitimando valores colectivos dando así sentido al mundo del trabajo. El poder es otra de las dimensiones con la que los empresarios se relacionan, este se va entretejiendo en una lucha desigual por su legitimación. El resultado encontrado en nuestra investigación fueron tres estilos de mando al igual que en las decisiones, y con ello tres configuraciones de identidades: la autocrática, la tradicional y la autoritaria-totalitaria.

Ahora definiremos al sujeto empresarial y los códigos que lo constituyen como sujeto social. Para finalmente construir las distintas configuraciones de sujetos sociales que implican diferentes temporalidades, espacios y niveles de abstracciones.

#### *El sujeto empresario y su constitución*

Definimos como sujeto empresarial al actor social que ocupa una posición dentro de la estructura productiva (sea el dueño de los medios de producción o por delegación cumpla las funciones de dirección) que le permite ejercer el poder de decisión y cuenta con un proyecto a futuro para la empresa y para sí mismo. Realiza diferentes prácticas como (resolver problemas, planear estrategias, diseñar y organizar trabajo) y toma las decisiones importantes bajo una perspectiva propia derivada de sus intereses y de su subjetividad, siendo esta no totalmente racional, en el sentido de las teorías del actor racional. Sus relaciones con los demás (Directores, Gerentes, proveedores, clientes, trabajadores) no sólo se sustentan por el interés, o la burocracia, sino que pueden estar mediadas también por lazos de lealtad y confianza. Además este sujeto empresario es innovador y tiene una propensión al riesgo donde se vuelve importante el juego de la incertidumbre, del reto personal. La rentabilidad viene hacer medio-fin-medio, importa la rentabilidad de la empresa, pero también el éxito personal.

El definirlo así, nos llevó a romper con las visiones que ven al empresario como un actor puramente racional y articular nuevos códigos para su constitución. Las posturas que ven al empresario como actor racional pueden argumentar que el actuar de un empresario

responde a que todo hombre económico (racional utilitario) tiene un referente común, cómo es la búsqueda de la mayor rentabilidad y que esto pudiera ser el motor que incitara a la búsqueda de la innovación, creación y riesgo que llevaran a la máxima ganancia. La acotación a esta postura es que el empresario visto como actor económico busca una rentabilidad, pero el significado de esa rentabilidad no es sólo la ganancia, sino que también tiene un referente subjetivo y que puede diferir entre empresarios. Por ejemplo, el obtener una rentabilidad alta puede tener además el significado de obtener un reconocimiento por su trabajo y ascender (Xerox), pero al mismo tiempo puede tener un significado social, mantener una imagen de éxito en confrontación a un mito (JMRomo), o significar el éxito personal y asegurar un patriarcado en la familia y mantener una fuente de trabajo (La Huerta).

Entonces, cuando hablamos de sujeto empresarial va más allá del hombre económico, vemos a un sujeto con capacidad de crear un proyecto propio y empresarial, donde la mediación para su consecución está dada por sus propios proyectos de vida, sus limitaciones, miedos y deseos, por las estructuras que lo presionan a actuar y las interrelaciones que establezca con otros sujetos. El significado de crear estrategias va más allá de lo mero económico, se busca transformar espacios de vida personales, sociales y de trabajo. La primera articulación que se rompe es la supuesta relación lineal establecida entre medios (estrategias implementadas para resolver crisis o aumentar su competitividad) – fines (rentabilidad). Así, la rentabilidad se invierte de fin-a-medio para lograr satisfactores personales, sociales y de poder. Esta articulación adquiere diferentes significaciones y sentidos, donde lo económico forma parte de los muchos códigos que conforman la subjetividad de los empresarios. Entonces el ser empresario implica no sólo el obtener la máxima ganancia, sino realización de éste como sujeto empresario.

El poder viene a ser otro conglomerado de códigos que identifica y define la Identidad de los sujetos empresariales. Un empresario sin poder, no es empresario. Ser empresario significa tomar decisiones y para hacerlo se necesita tener el poder. El significado de éste y la manera de ejercerlo articulan códigos diferentes que a su vez conforman distintas configuraciones de poder que están en continua reconfiguración . Por ejemplo, tenemos que el poder dado por la jerarquía del puesto genera relaciones burocráticas que no siempre legitiman al que detenta el poder, lo que lleva a que se

produzcan nuevas articulaciones, y, por lo tanto, nuevas configuraciones de poder. Otra configuración de poder puede ser la tradicional, ésta se puede producir cuando la empresa es familiar y la Dirección se hereda. El poder es asimilado por los demás como algo “natural” a su posición de subordinados. Otra es la configuración que se articula con relación a las cualidades del líder, es un poder carismático y moral. Sin embargo, el poder adquiere sentido en el momento que se articula a una decisión que responde a la voluntad del líder y por lo tanto, también a su subjetividad. Por ejemplo, autoritarismo consensado se vuelve el elemento que no permite la ruptura de la articulación establecida con aquellos que consideran que también deben de formar parte de las decisiones importantes. El poder sirve para definir estrategias, decidir inversiones, adquirir maquinaria, hasta decidir a quién contratar o despedir. Pero, también unifica a los empresarios como miembros de un grupo o clase empresarial, se reconocen cómo tales y con poder de decisión.

El poder y su articulación con la organización conforman otras configuraciones, éstas pueden ser la autoritaria fijada y llevada a cabo a través de las jerarquías establecidas y que responden a una burocratización de las relaciones y a la normatividad; la tradicional articulada por los usos y costumbres donde la lealtad y confianza son el cimiento de la organización; y la organización flexible racional, todos pueden participar de acuerdo a su capacidad profesional, pero no decidir sin la aprobación del empresario.

La lealtad y confianza parece ser otro de los valores que articulan la relación de los empresarios con sus Directores y Gerentes y les da identidad. Además del poder ejercido es necesario asegurar la lealtad y generar una disposición al compromiso mutuo. La forma de articularlo puede ser a través del sentimiento de amistad y/o de conceder poder a los subordinados. El darles posiciones claves los compromete con una lealtad. Esta se muestra en la adhesión a las decisiones del empresario y al actuar cotidiano que reproduce la ideología de la empresa en sus actos. El sujeto empresario genera estilos de mando, de subordinación de los otros actores de la empresa, de relacionarse con la sociedad (con la iglesia, el gobierno, la familia), fija políticas de cómo vivir lo cotidiano del trabajo, negocia, impone y cede también.

### *El nuevo sujeto empresarial en Aguascalientes*

En la parte de cultura empresarial de Aguascalientes hablábamos de ciertos códigos culturales y morales que conformaban un ethos (universo simbólico manifestado en la solidaridad, confianza, oficio, intereses, vocación al trabajo y reconocimiento social) que identificaba y daba identidad a una primera generación de empresarios y que conformaron una incipiente clase empresarial. Sus códigos morales eran la honestidad, lealtad y paternalismo. Pero, también, hablamos de rupturas, de nuevas visiones del mundo empresarial que corresponden a una nueva generación de empresarios. Su historia se transforma y da paso a una nueva visión empresarial. En el nuevo sujeto empresarial de Aguascalientes hay una reapropiación de estos códigos culturales, el ethos que los identifica como empresarios se ha reconfigurado bajo una nueva ideología. Los valores de la eficiencia, calidad y competitividad están embebidos como parte sustancial de su visión empresarial, los caminos para lograrlo están influenciados por la subjetividad de cada empresario y a las presiones estructurales a las que se enfrenten. La innovación, el riesgo, el emprender nuevos proyectos, el conquistar más mercado a bajos costos y con calidad, se vuelve prioridad dentro de sus objetivos empresariales, ya no es sólo una característica personal que los identifica, sino también se vuelve una necesidad social de reconocimiento, y para permanecer en el mercado. La globalización trastoca la identidad de los empresarios, aunque el reto de innovar, no sólo depende de la presión un mercado globalizado, sino de una subjetividad, una cultura. El margen de decisión sobre cómo enfrentarlo dependerá de la situación, el contexto y las posibilidades objetivas y subjetivas del empresario. Ser empresario también es ser individualista pero una individualidad socialmente construida. Así, se puede decir que hay una mentalidad social y una individual, pero no puede existir una sin la otra, son partes consustanciales del mismo ser sujeto empresario.

Se puede hablar de una variedad de sujetos empresarios que mediados por su subjetividad, la cultura, las relaciones de poder, responden de diferentes maneras a sus retos y las presiones exteriores. También se puede decir que como sujeto social se sitúan en la estructura social productiva, coinciden en intereses tales como decidir los asuntos principales de la empresa, ganar mercados, tener calidad, eficiencia y rentabilidad. También comparten una ideología basada en intereses comunes que implica una manera de ver el

mundo. Pero, ser sujeto social significa también contar con un proyecto y acciones colectivas. Los empresarios que analizamos, sus acciones se circunscribieron al ámbito de la empresa, proceso que llevó a una individualización y a la conformación de una identidad personal impregnada de componentes sociales y culturales que influyeron y limitaron la conformación de un sujeto social empresarial completo. Por ejemplo, los empresarios de Monterrey se constituyeron como voluntad colectiva al enfrentarse a un proyecto de nación en lo ideológico y económico impulsado por el Estado. Esto fue posible por la historia de la constitución de estos grupos empresariales, los lazos familiares trazados desde el siglo pasado al constituirse como grandes familias empresariales que compartían un poder económico, una ideología, una visión empresarial. La solidaridad y complicidad entre familias les permitió luchar por intereses comunes, organizarse para compartir un mercado, ser clientes unos de otros. En ciertos momentos y circunstancias la identidad del sujeto social cobra vida y se constituye para la acción colectiva.

La clase empresarial de Aguascalientes cuenta tan solo con 30 años de existencia. Su constitución como empresarios locales se encuentran todavía en proceso de construcción como sujetos empresariales que generen acciones colectivas. Sus proyectos, son proyectos personales, familiares o responden a intereses de compañías transnacionales cuyo poder económico les permite actuar de manera independiente de los otros empresarios de la localidad. No hay proyecto de nación en lo local, por ejemplo, no fueron capaces de unificarse como sujetos de acción colectiva para enfrentar las políticas de industrialización del Estado basada en la llegada de capitales extranjeros, e impulsar una política de fortalecimiento para la industria local. Los dueños y directivos de las empresas que sobrevivieron son los empresarios que ahora están probablemente en proceso de construcción como sujetos sociales completos.

Se puede hablar de sujetos sociales parciales (inacabados), que la individualización y la falta de un proyecto común les impide en determinado momento pasar a constituirse como sujetos de acción social completos. Su constitución se ve limitada por su propia historia, su individualización y competitividad.

Hablamos de tres subjetividades en nuestro estudio, y por lo tanto de tres sujetos empresariales. Los códigos y las articulaciones que se establecen nos permiten hablar de

configuraciones empresariales con estilos de mando diferentes, formas de organización específicas y líderes empresariales distintos.

**Configuración globalizada: organización emocional – burocrática con estilo de mando autócrático (Xerox)**

Este tipo de empresas pertenecen a consorcios multinacionales. El referente principal para desarrollar estrategias es la propia corporación a la cual le deben rendir cuentas. Esta configuración nos habla de una visión empresarial dirigida a aprovechar las ventajas globales y locales a través de la apropiación de una cultura local para su propio beneficio. La decisión de invertir o crear nuevos proyectos toman en cuenta la estabilidad económica, política, social y la cultura laboral del país o localidad donde se encuentra ubicada la planta. Sus proyectos tienen que ver comúnmente con la competitividad (mercado, calidad y costos). Una parte de las presiones estructurales a las que se tienen que enfrentar son de carácter globalizado. Entre las presiones estructurales locales más frecuentes están por lo general la mano de obra de la región, los proveedores y la comunicación geográfica. En el terreno más blando se enfrentan en ocasiones a la propia cultura de la localidad.

Una Cultura laboral acorde a su propia cultura del trabajo les da la posibilidad de desarrollar proyectos propios, sin tener la incertidumbre de posibles situaciones de conflicto. Además, la cultura laboral como se ve en el caso de Xerox (apego a las normas establecidas por la empresa, gusto por el trabajo y poca propensión al conflicto) garantiza la adhesión de los equipos de trabajo tanto de Directores, mandos medios y operativos al proyecto de la empresa y al del Director.

Los Directores de éstas empresas son profesionista que cuenta con una larga experiencia y trayectoria, han dirigido diferentes plantas que pertenecen a la compañía lo que nos habla de un *back ground* profesional importante. Su socialización profesional cuenta con referentes principalmente en la propia corporación, sin embargo, la movilidad de los Directores en diferentes plantas les da una experiencia diferente al sólo hecho de permanecer en un sólo espacio territorial o empresarial.

Estos sujetos empresarios se constituyen en parte en la relación que establecen con la organización de la empresa, porque son empresas altamente normativizadas y

burocratizadas, la normatividad prescrita en los manuales es llevada a la práctica cotidiana. Sin embargo, la subjetividad del líder resignifica esta burocracia que le permite crear una nueva configuración organizacional en la que vierte sus propias valoraciones y emociones de cómo llevar las relaciones con la organización y las direcciones. La administración por resultados garantiza el cumplimiento óptimo de los objetivos fijados. El Director articula una forma de pensar y sentir el actuar cotidiano, donde lo sentimental permea lo burocrático, y por otro lado, incorpora la ideología de la empresa (eficiencia, calidad, responsabilidad, apego a las normas) para mantener el equilibrio funcional de la organización. Su relación con los otros y de los otros con él, se configuraba bajo esta relación sentimental - normativa.

Así, la visión del Director se traslada a la organización y es recuperada por él mismo (reconfiguración de una identidad) para la consecución de objetivos. En lo organizacional, la ideología de la empresa embebida por las Gerencias y convertida en valores (cultura corporativa), se vuelve elemento clave para entender la adhesión burocrática de las Gerencias a la Dirección (identidad con la empresa y que significa apego a la ideología de la empresa manifestado en respeto a las jerarquías, al orden, disciplina, responsabilidad, competitividad). La estructura organizativa permite la consolidación de la autoridad centrada en la jerarquía y el control de las decisiones, así las decisiones personalizadas no requieren de una legitimidad. Además, en las relaciones con los Directivos entran en juego los valores morales individuales (significado propio de la lealtad, confianza y capacidad) para ejercer la autoridad o concederla. Así, la adhesión para con su persona, esta relacionada con la adhesión a su proyecto (adhesión burocrática) y por lo tanto con la concesión de poder por parte del Director. El poder establecido de esta manera se vuelve personalizado, autoritario, jerárquico y de control: una configuración del poder autocrático. La adhesión de los Directivos al líder se vuelve un medio para lograr sus fines individuales (reconocimiento, adquisición de poder, posibilidad de crecimiento, etc.) y para el líder la adhesión de los gerentes debe ser incondicional (medio) para lograr el éxito de sus estrategias.

Una configuración así es posible por la normatividad de la empresa, por la personalidad autoritaria del Director, y también por la propia cultura de las Gerencias que

conforman su propia configuración (subjetiva) de sus relaciones con el Director y con la organización.

Los elementos que intervienen en la conformación de la configuración son: 1. La visión del mundo del empresarial del Director y la compañía 2. El estilo de liderazgo en sus prácticas, 3. El estilo de autoridad, 4. La cultura laboral de la empresa. Los cuatro elementos constantemente interactúan con lo estructural y los diferentes campos subjetivos (sentimental, razonamiento cotidiano, estético, cognitivo) y de la cultura en diferentes niveles, espacios y momentos.

Así tenemos que por ejemplo el empresario construye una parte de su YO, como una *Identidad Autocrática*, como resultado de un estilo de mando basado en las decisiones personalizadas y autoritarias y su articulación subjetiva con las Direcciones, con la propia corporación, con la planta en su conjunto. Su visión del mundo se transforma en el quehacer de una práctica cotidiana y la reapropiación de una voluntad de la colectividad de la empresa para lograr sus propios objetivos y llevarlos hacia un futuro bajo su propia ideología y proyecto.

El riesgo, la innovación lleva a romper con lo establecido y crear una visión del mundo donde el dirigente se convierte en empresario, conocimiento de sí mismo en un proceso como dice De la Garza de “autoevaluación (del sujeto-objeto), donde el problema fundamental no es el de la predicción, sino el de los límites para su acción por demás móviles y en función de la propia práctica”.

### **Configuración local: organización tradicional- afectiva y estilo de mando tradicional delegativo**

Esta configuración por lo general responde a empresas de tipo familiar y de capital local, donde el Director suele ser el mismo dueño. Sus estrategias son el resultado de las contingencias. La doctrina prevaleciente es el resultado de la acumulación de experiencias que son transmitidas a través de la socialización familiar y en la empresa. La generación de proyectos tiene que ver con mantenerse en el mercado de manera competitiva. El alcance de sus estrategias son limitadas en el sentido de no emprender proyectos agresivos.

Las presiones estructurales que enfrentan son el mercado, la calidad, la entrega a tiempo a clientes, es decir, tiene que ver con ser más competitivos. Las presiones estructurales que

enfrentan en lo interno tienen que ver con las debilidades de la propia organización, cómo es el no planear a mediano y largo plazo, el contar con sistemas de capacitación limitados tanto en el número de obreros que califican cómo con la propia capacitación que imparten y una organización donde las responsabilidades de cada sujeto no están claras. Sin embargo, estas debilidades en ocasiones se vuelven en fortalezas al descansar las relaciones de trabajo en los usos y costumbres, donde la lealtad y la confianza generan una articulación de compromiso con el dueño de la empresa.

El cambio generacional, el paso de una generación a otra, permite la rejerarquización del sentido de la empresa misma. Hay un pasado (historia) que en ocasiones no se deja o no se quiere olvidar y que prevalece en las prácticas cotidianas. El referente familiar se convierte en la guía del proceder, la presión social, en el motor que motiva y el individuo está en la lucha por hacer suya la causa de la herencia. Las decisiones cobran sentido en relación a la familia, si bien existe el Director central que administra a la empresa, las decisiones importantes tienen que ser consensadas con el núcleo familiar (respeto a una tradición de cómo conducir la empresa). La relación del Director con los Gerentes, trabajadores, proveedores, clientes, adquiere matices especiales al estar de manera simbólica mediada por el espíritu del fundador y ese sentimiento de lealtad y confianza profesado al fundador y que se hereda de manera simbólica al heredado. Así, la confianza y la lealtad se vuelven los valores morales que rigen la relación del Director con la estructura organizativa subterránea de la empresa.

La conformación de la identidad del Dirigente pasa por procesos y momentos diferentes, va desde el enfrentamiento con su yo (ruptura emotiva con el fundador), hasta la confrontación con los otros, quienes conservan una forma tradicional de concebir a la empresa y sus relaciones con el Director. Es la lucha por situarse en una nueva realidad, es otra subjetividad diferente a la vivida por los otros sujetos, es el enfrentamiento de una visión del mundo con otra. Así, la lucha se da en el plano subjetivo de una configuración sentimental-tradicional y una autonomía buscada por el nuevo Director. El romper conexiones y crear otras, obliga a una rejerarquización de los propios valores establecidos en el pasado. El deseo de llevar a cabo nuevos planes, construir un destino y distanciarse del fundador marcan el deslinde de un pre-sujeto y el inicio de la construcción de un sujeto. Las rejerarquizaciones de valores se producen en diferentes momentos, cada momento se

puede decir que significa una constelación de decisiones y una reconfiguración subjetiva nueva. La personalidad tradicional, respeto por las tradiciones y las obligaciones, responsabilidad y formalidad forma parte de estos líderes. El poder se puede compartir para poder hacer, y así la adhesión se da en términos de una adhesión afectiva y de solidaridad simbólica. La herencia (tradicición) ratifica su fuerza moral para legitimar un poder, pero, también entra en juego la subjetividad de los Gerentes y coordinadores donde se da una coincidencia de intereses que permite el juego del poder. Poder dividido en dos mundos, el de las grandes decisiones y el del saber hacer. Configuración de un Poder pactado simbólicamente en relación a un sentimiento y a un mito. La tradición familiar permanece, pero refuncionalizada bajo una nueva visión, donde el líder propone y planea estrategias, ya no es la inercia del pasado.

### **Configuración profesional: organización racional-valorativa y estilo de mando patriarcal**

Las empresas que se pueden ubicar dentro de esta configuración corresponden a empresas familiares, pero con una profesionalización de las actividades empresariales. Por lo general, el Director de la empresa es el propio dueño.

Sus estrategias son el resultado de la planeación estratégica. Sus objetivos son el estar en la vanguardia en cuanto tecnología y procesos productivos. La competitividad es algo que siempre está presente en el momento de las decisiones. La búsqueda de la innovación forma parte de sus estrategias. Además, los proyectos nuevos no sólo responden a momentos de crisis, sino de la propia idea de mantenerse en el mercado de manera competitiva.

Las presiones estructurales a las que se enfrentan tienen que ver con la ampliación de su mercado y la búsqueda de nuevos procesos de comercialización y distribución. En lo humano, con la falta de capacitación de sus trabajadores.

Si bien, son empresas modernas en cuanto a su tecnología y forma de hacer negocios, no lo son en la estructura organizativa. Cuentan formalmente con ella, pero el dueño o los dueños pueden trastocarla en el momento que ellos quieran. Las relaciones de trabajo descansan también en usos y costumbres, así como en la lealtad entendida como compromiso mutuo.

La identidad del líder en esta configuración se pone a prueba de manera constante en las situaciones límites (coyunturas), en momentos de decisión ya sea ante una crisis o por las constantes innovaciones o proyectos que surgen de la Dirección. La resemantización de códigos vitales, el varaje de conocimientos, experiencia, sentimientos, cotidianeidad, tradiciones y deseos entran en juego en estos momentos de decisión. La valorización de estos elementos se da en relación del empresario con los demás, así la identidad adquiere un carácter intersubjetivo y relacional (Giménez, 1997). “La definición de una identidad permite acotar y ordenar a los actores sus preferencias y escoger en consecuencia ciertas alternativas de acción, función selectiva” (Sciolla en Giménez, 1997). Para esta configuración un aspecto importante es el conservar una tradición familiar en la cual fue socializado el empresario y dentro de la cual se conformó su identidad. El decidir tiene que ver con esa función selectiva donde el valor dado a la familia se supedita a cualquier otro valor. Para el líder con esta configuración, el valor de la familia irrumpe en su subjetividad como elemento que define en mucho su quehacer empresarial. El innovar, crear, arriesgar, planear de manera medida, es la forma de inclusión de lo nuevo. Lo rejerarquizado de una tradición en la mentalidad del líder es el resultado de la condensación de la experiencia, del proceso de racionalización y reflexión de una vivencia encaminada a la creación de una nueva visión del mundo empresarial.

El poder es algo inherente a la personalidad de este tipo de líder, este le garantiza definir un rumbo, le permite imponer una ideología, tomar decisiones de acuerdo a su proyecto e idiosincracia. El poder como responsabilidad es el autoritario carismático, es la legitimidad de su poder con base en sus dones extracotidianos; pero este sólo es una de las caras del poder, hay que ir más allá de lo autoritario, también se busca penetrar en el pensamiento de los demás y así, la pretensión de imponer su pensamiento se vuelve intento de totalitarismo.

### **Reflexiones finales**

Tres sujetos, tres subjetividades y tres maneras de fijar el rumbo de sus empresas. Cada uno visualiza de manera diferente sus crisis, sus soluciones. Sus referentes son diferentes, para el sujeto burocrático-emocional sus luchas son con la propia compañía que lo motiva a transgredir lo establecido. Sus espacios de lucha son con la propia idiosincracia de la

planta. Su motivación personal la da su propia fuerza de detentar el poder en la planta. El tiene el poder de decisión y sabe para que lo quiere. Para el sujeto-tradicional-valorativo, su referente primario es el mito del fundador, su presión la sociedad, su lucha ser un sujeto con futuro propio. Para el sujeto profesional-racional-valorativo, su referente principal la familia, su lucha probarse a sí mismo en su capacidad, es un sujeto de retos, para esto el poder se hace necesario.

Para estos sujetos sus espacios de acción y articulaciones estructurales y subjetivas tienen significaciones diferentes, sus rupturas también. Empero, los tres son sujetos empresarios, aunque incompletos. Los tres sujetos buscaron implementar estrategias para ser más competitivos, los tres buscaban que sus empresas fueran exitosas y los tres arriesgaron e innovaron. La dirección, creación e innovación así como el riesgo no son atributos que le correspondan únicamente a los dueños de los medios de producción. Ser empresario va más allá de ser un propietario. Es tener un proyecto que se visualice como posible.

La historia, la cultura de la localidad, la cultura corporativa y organizacional, forman parte de la subjetividad de los sujetos creando un raigambre que en ciertas condiciones puede adquirir sentidos nuevos.

El empate de culturas permite la comunicación y el entendimiento de una forma de trabajar. Cuando este empate no implica el enganche entre códigos con raigambre los choques se dan hasta que el proceso de rejerarquización de los códigos simbólicos pueda adquirir un significado nuevo.

Las acciones que realizaron responden a un proyecto personal y empresarial, todos establecieron una articulación subjetiva entre las diferentes circunstancias que los involucraron. Todos estructuraron una acción social a través de su actividad e interacción en el contexto de su vida cotidiana (empresa y otros actores) transformando y estructurando al mismo tiempo las relaciones que constituyen la propia estructura, como serían las relaciones de poder, la cultura en los diferentes niveles, los procesos de toma de decisión; todo en relación con campos subjetivos del conocimiento, valores, sentimientos, forma de razonamiento y discurso.

De esta manera se puede decir que en la relación sujeto-estructura-acción, el sujeto activo es parte sustantiva de la acción que genera y transforma la propia estructura social.

Así la acción surge de presiones estructurales, del proceso de darles sentido y de la interacción con los otros sujetos donde, lo racional también pasa por este proceso de dar sentido. Así cada momento de decisión es un proceso de reconfiguración en espiral donde el círculo perfecto nunca se llega a cerrar.

## BIBLIOGRAFIA

Alba Carlos, Rosales, Fernando (1993), *Proyectos organizaciones empresariales en México*, cuaderno 6, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Instituto de Investigaciones Sociales UNAM.

Alemán Ramiro, Hernández Marcela, Gutiérrez Daniel (1996), *La Heterogeneidad Productiva en la Industria de Aguascalientes*, Aguascalientes, México, UAA.

Alexander Jeffrey y Colomy Paul, (1993), *El Neofuncionalismo hoy Reconstruyendo una Tradición Teórica*. México, Universidad Autónoma Metropolitana.

Anscombe, G.E.M. (1991), *Anscombe*. 1ª. Edición Paidós.

Auster, Carol J. (1996), *The sociology of work concepts and cases*, pine forge press thousand oaks, California, London, New Delhi .

Bassols, Mario (1997), *Política Urbana en Aguascalientes: actores sociales y territorio (1968– 1995)*, México, UAM, ICA.

Bazerman, Max H. (1998), “Negotiating With Yourself and Losing Making Decisions With Competing Internal Preferences” in *Academy Of Management Review*. Vol. 23, No. 2, p.p. 225-241

Berger L. Peter, Thomas Luckmann (1968), *La Construcción Social de la Realidad*, Amorrortu Editores Buenos Aires.

Berger, Brigitte (1991), *La cultura empresarial*, México, Ediciones Gernika.

Bernal, Sánchez Jesús (1928), *Apuntes Históricos, Geográficos y Estadísticos del Estado de Aguascalientes*, Aguascalientes, México, Editor: Pedroza Alberto.

Bourdieu, P. (1987), "El habitus o la interiorización de la cultura" en Gimenez (coord.), *La teoría y el análisis de la cultura*, Guadalajara, SEP, U. de G., Comecso.

Bourdieu, Pierre (1988), *El Habitus y el Espacio de los estilos de vida*, Madrid, Editorial. Taurus.

Bourdieu, Pierre, (1990), *Sociología de la cultura*, México, Conaculta.

Bourdieu, Pierre (1991), *La Distinción: Criterio y Bases Sociales del Gusto*, Madrid, Taurus.

Bourdieu, Pierre (1997), *Las Reglas del Arte. Génesis y estructura del campo literario*. Barcelona, Anagrama, Colección Argumentos.

Burowoy, M. (1985), *The politics of production: Factory regimes under capitalism and Sociologism*, London, Verso.

Burowoy, M. (1989), *El consentimiento en la producción, los procesos productivos en el capitalismo monopolista*, España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Burrows, Roger & Brian, Loader (1994), *Towards a post-fordist welfare state*, London and New York, Ediciones Routledge.

Burrows, Roger And Ford Janet (1998), "Self- Employment And Home Ownership After The Enterprise Culture" in *Work, Employment Society*, Vol. 12, Nal. p.p. 97-119.

Callini Di Daniele (Lectura). *L' Evoluzione Del Lavoro Manageriale La Formazione Culturale Dei Manager Di Impresa*.

Calori, Honson y Surnin (1992), "Mapping estrategy though: the emergins managerial congnotions perspective" in *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, Volume 5.

Cardoso, (1976), *Ideologías de la burguesía industrial en sociedades dependientes (Argentina y Brasil)*, México, Siglo XXI.

Clarke, John, C. Critcher and R. Johnson (1979), *Working-class culture studies in history and theory*, New York, St Martin Press.

Cohen J. Ira (1996), *Teoría de la Estructuración*, México, Editor Casa Abierta Al Tiempo Universidad Autónoma Metropolitana.

Cohen, Michael D. y Sproull Lee S. (1996), *Organizational learning*, Publications thousand oaks London New Delhi, Ediciones Sage.

Comisión Estatal de Desarrollo Económico y Comercio Exterior (CEDECE) (1990-1998) *Industria Maquiladora de Exportación en Aguascalientes*, Aguascalientes, CEDECE.

Comisión Estatal de Desarrollo Económico y Comercio Exterior (CEDECE) (1996) *La Inversión Extranjera en Aguascalientes*, Aguascalientes, CEDECE.

Comisión Estatal de Desarrollo Económico y Comercio Exterior (CEDECE) (1999). *La Industria Maquiladora de Exportación en Aguascalientes*, Aguascalientes, CEDECE.

Connell, Davidson Julia O. (1997), *Extended Review Sex Work Current Research Agendas*. Employment Society.

Conway M.A. (1998) "El inventarios de la experiencia: Memoria e identidad" en Páez, D. Valencia, J, F. , Penabaker, J. W. (Editores), *Memorias colectivas de procesos culturales y políticos*, Bilbao, Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko.

Corr Helen, Jamieson, Lynn (1990), *Politics of everyday life continuity and change in work and the family*, M. Macmillan.

Coulomb, Rene (1991), "Itinerarios Recientes del Quehacer Sociológico" *Revista Sociológica*, Año 6, Número 15, Enero Abril 1991 Universidad Autónoma Metropolitana.

Cross Malcom, Payne, Geoff, (1991), *Work and enterprise cultural the falmers*, Press. No.38

Crozier, Friedberg (1990a), *Las Restricciones De La Acción Colectiva*, 1ª. Edición 1990 Editorial Patria S.A. De C.V.

Crozier and Frigdberg, (1990b), *El actor y el sistema*, Alianza.

Chaney, David (1994), *The cultural turn secene setting essays on contemporary cultural history*, Routledge London and New York.

Chen, Chao C. (1998). "How Can Cooperation Be Fostered The Cultural Effects Of Individualism-Collectivism" in *Academy Of Management Review*, Vol. 23, No. 2, p.p 285-304

Child, John (1972), "Organizational structure, environmente and performance; the role of strategic choice", en *Sociology* No 6.

D' Argemir, Dolors Comas (1998) *Antropología Económica*, España, Ariel.

Dávila L. de Guevara, Carlos (1991), *Historia Empresarial de Colombia: estudios, problemas y perspectivas*, Universidad de los Andes, Facultad de Administración.

Davis James H. (1997), "Toward A Stewardship Theory Of Management" *The Academy Of Management Review*, Vol. 22 No. 1 p.p. 20-47.

De la Garza, Toledo Enrique (1992), *Crisis y sujetos sociales en México*, Vol. Primero, México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades, UNAM, Miguel

Angel Porrúa.

De la Garza, Toledo Enrique (1993), *Proyecto de investigación: Estrategias empresariales en México*. Mimeo.

De la Garza, Toledo Enrique, (1994) "Las teorías de la elección racional y el marxismo analítico" en *Revista Estudios Sociológicos*, Vol XII, No. 35, Mayo-Agosto, Colmex.

De la Garza, Toledo Enrique (1998a), *Modelos de Industrialización en México*, México, UAM-IZT.

De la Garza, Toledo Enrique, (1998b) *Fin de la Sociedad del Trabajo*, México, Casa Abierta al Tiempo Universidad Autónoma Metropolitana.

Del Castillo (1994), *Ambigüedad y Decisión, una Revisión a la Teoría de las Anarquías Organizadas*, Mimeo.

Denison, Daniel R. (1991), *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Legis Fondo Editorial.

Denzin, K. Norman (1992), *Symbolic interactionism and cultural studies twentieth century social theory*, Blackwell publishers .

Devine, Fiona, (1992), *Afluent workers revisited privatism and the working class*, Edinburgh University press,

Donbois, Rainer y Pries, Ludger (1993), *Trabajo industrial en la transición experiencias de América Latina y Europa*, México, Fundación Friedrich Ebert de México, el Colegio de Puebla, De. Nueva Sociedad.

Donolo Carlo, Et All ( 1985 ) *La Cultura Del 900 4* 1ª. Edición, México, Siglo. XXI.

Dror, Yehezkel., (1996), *Enfrentado Al Futuro*, 2ª. Edición México.

Drucker, Peter F. (1954), *The practice of management*, Nueva York, Harper&Brothers.

Duhau Emilio, Et All (1988), "Sujetos Sociales y Explicación Sociológica" *Revista Sociológica*, Año 3, Números 7 /8 Mayo-Diciembre 1998 Universidad Autónoma Metropolitana.

Edwards, P. K. (1987), *La organización social del conflicto laboral: control y resistencia en la fábrica*, España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Edwards, W. (1974) *La teoría de la toma de decisiones*

Featherstone, Mike Hepworth and Turner Brian S. (1995), *The body social process and cultural theory*, Ed. Sage, publications London thousand oaks New Delhi .

Foley, Douglas E., (s/f), *Does the working class have a culture in the anthropological sense?*, Department of Anthropology, University of Texas.

Frederick Maximilli (1987), *Decisión Oriented Strategic Planning For Information* Universidad de Texas Austin.

Frese, M. (1992), "Emotion Work and achievement" in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 7.

Fromm, Erich (1985), *El miedo a la libertad*. España, Planeta, Obras Maestras del Pensamiento Contemporáneo

Furnham, Adrian y Gunter, Barrie (1993), "Corporate Culture, Definition, Diagnosis And Change" in *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, Union King, University College London.

García Figueroa, Gabriela (1996), "Cultura e influencia gerencial en la empresa. Un estudio de caso en Cierres Ideal de México S.A.", Tesis de Maestría en Sociología del Trabajo UAM-I, México.

Geertz, J.Clifford (1991), *El surgimiento de la antropología posmoderna*, Barcelona Gedisa S.A.

Geertz, J. Clifford (1995), *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa.

Giddens Anthony (1995). *La Constitución de la Sociedad*. Amorrortu Editores.

Giddens Anthony (1993), *Las Nuevas Reglas Del Método Sociológico 1ª*. Reimpresión Talleres Gráficos Color Efe Buenos Aires.

Giménez, Gilberto (1987), "La problemática de la cultura en las ciencias sociales", SEP U. de G., Guadalajara, en *La teoría y el análisis de la cultura*, México, Comecso.

Giménez, Gilberto (1994), "La teoría y el análisis de la cultura. Problemas teóricos y metodológicos" en J.A González y J. G. Cáceres (Cood.) *Metodología y Cultura*, México, CENCA.

Giménez, Gilberto (1997), "Materiales para una teoría de las identidades sociales" en *Frontera Norte*, Vol. 9, Núm. 18 Julio-Diciembre.

Girola, Lidia (1993), "Desafíos Teóricos después de la Crisis", *Revista Sociológica* Año. 7 Número 20 Septiembre- Diciembre 1992 Universidad Autónoma Metropolitana.

Glover, Ian And Tracey Paul (1997). "Review Article In Search Of Technik Will Engineering Outgrow Managemen" *Work Employment Society*, Vol. 11, NO. 4, p.p 759-776

Gómez, Serrano Jesús (1982), *Aguascalientes: Imperio de los Guggenheim*, México, Fondo

de Cultura Económica.

Gómez, Cabranes Leonor (1994) "La cultura de la empresa", en Antonio Lucas Marin, *Sociología para la empresa*, McGraw-Hill, España.

González, Jorge A. y Galindo Caceres, Jesús (1994), *Metodología y cultura*, México, Consejo Nacional para Cultura y las Artes.

Grenier, Guillermo y Raymond L, Hogler, (1991) "Labor law and managerial ideology: employee participation as a social control system", *Work and Occupations*, Vol 18, No. 3, Agosto .

Grint, Keith, (1995), *Management a sociological introduction*, Polity press.

Gudykunst, William B. Tsukasa, Nishida, (1994), *Bridging Japanese North American Differences*, Sage publications London New Delhi, vol.1.

Gutiérrez, G. José Antonio (1999), *Historia de la Iglesia Católica en Aguascalientes*, Volumen 1. Parroquia de la Asunción de Aguascalientes, UAA, UAG, Obispado de Aguascalientes, Aguascalientes, México

Gutiérrez G. José Antonio, (1997), *La Labor Social de la Iglesia Católica en Aguascalientes*; Instituto Cultural de Aguascalientes, Aguascalientes, México

Gutman, H. G. and Alfred A. Knopf, (1996), *Work culture and society in industrializing America (1857-1919)*.

Heller, Agnes (1977), *Sociología de La Vida Cotidiana*, Ediciones Península.

Heller, Agnes ( 1987a ), *Historia y Vida Cotidiana*, Editorial Grijalbo S.A.

Heller, Agnes (1987b), *Teoría de los Sentimientos*, Barcelona, Fontamara.

Heller, Agnes ( 1991), *Sociología de la Vida Cotidiana*, Nova Grafik Barcelona.

Herbert A. Simon ( 1989 ), *Naturaleza y Limites de La Razón Humana*. 1ª. Edición, México, Fondo De La Cultura Económica.

Herbert A. Simon (1981) *La Investigación Política*, 5ª. Edición Ariel México

Herbert A. Simon (1950) (Lectura), *El Comportamiento Administrativo*, Economía De La Empresa Aguilar.

Hernández Romo, Marcela (1997), "Estrategias empresariales nuevas alternativas ante la crisis, XEROX Aguascalientes y Delta Conductores" Tesis, U.A.A.

Hernández, Romo Marcela (1998a) "Nuevas Estrategias de Modernización Empresarial en Aguascalientes" en De la Garza Enrique, *Estrategias Empresariales en México*, México, Fundación Ebert.

Hernández, Romo Marcela, Alemán Ramiro y Gutiérrez Daniel, (1998b), "Estrategias Empresariales en Aguascalientes, Seis casos Exitosos," en Enrique de la Garza (Coord) *Estrategias Empresariales en México*, México, Fundación Ebert.

Hernández Marcela, Gutiérrez Daniel (1999), "Relaciones Laborales y Contratos Colectivos en Aguascalientes" en Enrique de la Garza y Alfonso Bouzas (Coord) *Relaciones Laborales y Contratos Colectivos en México*, México, Instituto de Investigaciones Económicas UNAM

Hobsbawm, Eric (1999), *Gente poco Corriente: Resistencia, Rebelión y Jazz*, España, Crítica

Hofferth Sandra L, ( 1996 ), "Effects Of Public And Private Policies On Working After Childbirth" Sage Publications, Ine. *Word and ocupations*, Vol. 23, No. 4, p.p 378-404

Hyman, Richard, "Strategy or structure? capital, labour and control", *Work, Employment & Society*, Vol 1, No 1. p.p 25-55

Ibarra, Eduardo C y Montaña H., Luis,(1991), *El orden organizacional poder estrategia y contradicción*, ediciones y distribuciones Hispánicas SA de CV.

INEGI (1994,1995), *Censos Industriales Nacionales*, Aguascalientes, INEGI.

Joas Hans, (1988), *La Teoría de La Estructuración de A Giddens Apuntes Introductorios Sobre Una Transformación Sociológica De La Filosofía De La Praxis*.

Johnson, Richard, (1979) "Culture and the historians", en J. Clarke, C. Critcher y R. *Working-class culture studies in history and theory*, New York, St Martin Press.

Johnson, Eds. Working, *Class culture studies in history and theory*, Nueva York, St. Martin's press, p.p.41-71.

Keat, Russell and Nicholas A. (1991), *Enterprise culture*, Ed. Routledge London and New York.

Kirman, L Bradley (1997), *The Impact Of Cultural Values On Employee Resistance To Teams Toward A Model Of Globalized Self Managing Work Team Effectiveness*. *Academy Of Management Review*, Vol.22 No. 3 p.p 730-757

Knights, David y Glenn, Morgan (1991), "Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique", en *Organization Studies*.

Koopman, Paul L. And Pool Jeroen. (1990), "Decisión Making In Organizations" *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, Vol. 5

Kuschick, Murillo (1988), "Alain Touraine: Entre el Actor y el Sistema" *Revista Sociológica*, Año 3, Números 7/8, Mayo-Diciembre, Universidad Autónoma Metropolitana..

Landa, Janet, (1993), "Cultura y empresa en los países menos desarrollados: las redes étnicas de comercios como organizaciones económicas", B. Berger (comp), *La cultura empresarial*, México Ed. Gernika.

Lapouyade, M. Noel (1988), *Filosofía de la imaginación*, México, siglo XXI.

Lavoie, Don, (1994), "El descubrimiento e interpretación de oportunidades de ganancias: La cultura y el empresario kirzneriano", B. Berger (comp), *La cultura empresarial*, México Ed. Gernika.

Leidner, Robin, (1988), "Home work, a study in the interaction of work and family organization" *Research in the Sociology of work*, Vol. 4, pp 69-94.

Lickert, R. and Lickert, J C (1976), *News ways of managing conflict*, New York, Mc. Graw Hill.

Lord Robert G. And Maher Karen J. (Lectura) *Cognitive Processes In Industrial And Organizational Psychology* Department of psychology, university of Akron, U.S.A.

Luna, Matilde (1992) La transformación del empresario como sujeto en la década de los ochenta en *De la Garza Crisis y sujetos sociales en México*, Vol. Primero, México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades, UNAM, Miguel Angel Porrúa.

March, James G. (1981), *Teoría De La Organización*; 5ª. Edición, Ariel, México

Margulis, N., and Rain, A. (1978), *Conceptual foundations of organizational development*, New York, Mc Graw Hill.

McGregor, Douglas (1994), *El lado humano de las organizaciones*, Colombia, Mc Graw Hill.

Miner, (1990), "Negative emotion. Social negative emotion" in *International Review Of Industrial And Organizational Psychology* Volume 5.

Mintzberg (1973), *El proceso estratégico, conceptos y comentarios*, Editorial Prentice-Hall, Hispanoamericana.

Monder, Ram and Ruth Holliday, (1993) "Relative merits. Family culture and kinship small firms". *Sociology*, Vol 27, No. 4, November.

Montaño Hirose, Luis y Rendon Cobian, Marcela, (1991) "Poder, conflicto y mediación en las organizaciones o la promesa, siempre postergada, de amor" en Ibarra, Eduardo y Luis Montaño (coords.) *El orden organizacional, poder, estrategia y contradicción*, México Hispánicas.

Montero, Cecilia, (1997) "Trabajo y sociedades: desafíos teóricos trabajo y desarrollo endogeno, notas para una ética del trabajo en América Latina", *Revista Latinoamericana de estudios del trabajo*, No. 51.

Morales J. Francisco. (1994). *Psicología Social*, Madrid, Mc. Graw-Hill.

Murray And D.C. Potter ( 1971 ), *Decisiones Organizations And Sovety*, England.

Outley, K. (1992), *Best laid Schemer. The psicology*, San Diego, Technical Report. No. 99

Páez, J.F. Pennebaker J.W, Rimé, D. Jodelet (Eds.) *Memorias colectivas de procesos culturales y políticos*, Bilbao, Servicio editorial.

Parson Talcott, (1968), *La Estructura De La Accion Social.* Editores Guadarrama S.A. Madrid

Parson Talcott , Bales F. Robert, Shils A. Edward. ( 1970 ) *Apuntes Sobre La Teoría De La Acción*, Amorrortu Editores Buenos Aires.

Pease Chock, Phyllis (s/f), *The landscape of enchantment: redaction in a theory of ethnicity*. Departament of Anthropology, The Catholic University of Amercia

Pekrun, Reinhard (1992), "Emotions In Work And Achievement" *International Review Of Industrial And Organizational Psychology* Vol. 7.

Perelman, Chaim (1989), *Tratado De Argumentacion*, Madrid, Gredos.

Pheysey, Diana C. (1993), *Organizational cultures types and transformations*, Routledge London and New York.

Pickering, W. S. F. and H. Martins (1994), *Debating durheim*, Ed. Routledge London and New York .

Popping Roel And Strijker Inge ( Lectura ), *Representation And Integration Of Sociological Knowledge Using Knowledge Graphs*, social science Information, sage Publications, (London, Thousand Oaks, CA, and New Delhi), p.p 731-747

Potter, Jonathan (1998), *La representación de la realidad. Discurso, retórica y construcción social*. Barcelona, Paidós.

Puga, Cristina (1992), *Empresarios, medianos, pequeños y micro, problemas de organización y representación*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.

Ravagnan Luis María. (s/f) *Psicología Existencial*: Buenos Aires, Argentina: Nova

Roethlisberger, Fritz J. y William J. Dickson, (1976), *Management and the worker*, Harvard University press, Cambridge

Roland, Robertson & Bryan S Turner (1991) *Talcott parsons theorist of modernity*, Sage publications London Newbury park New Delhi

S/A (1990), "Descripción Densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura" en *La Interpretación de las Culturas*; GEDISA, Barcelona

Salmerón, Castro Fernando (1996), *Intermediarios del Progreso, Política y Crecimiento económico en Aguascalientes*, México, Casa Chata, CIESAS.

Scherrer, Wallbot, Summerfied (1986), "Emotion joy happiness, positive mod" in *Departament of Industry in organization and devolopment free*, University Amsterdan, Vol. 5

Schneider, Robert J. And Hough Leietta M, (1995) *Personality And Industria Organizational Psychology.*

Schnitman, D.F. (1994) *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, Paidos, Buenos Aires.

Schutz Alfred, and Luckmann Thomas,(1973), *Las Estructuras del Mundo de la Vida.* Amorrortu Editores.

Selznick, P.H. (1957), *Leadhershhip in administration*, Harper & Row, Nueva York.

Sfez, Lucien (1984), *Critica de la Decisión*, México, Fondo de Cultura Económica.

Sfez, Lucien (1987), *La Decisión*, México, Fondo de Cultura Económica.

Shein, Edgar H. (1985) *Organizational culture and leadership*, Dynamic View, San Francisco, Jossey - Bass Inv.

Simmons, Roberta G. (1991), *Presidential address on altruism and Sociology.* University of Pittsburgh.

Simon, Hebert A. (1950), *El comportamiento Administrativo.* México, Aguilar

Simon, Hebert A. (1989), *Naturaleza y límites de la Razón Humana*, México, FCE.

Simpson, Richard L. (1988) *Research in the socioloy of work a research annual*, Vol 4, Jai

press Ing. London England. (Respuestas organizaciones y tecnológicas a los cambios en firmas ultratecnológicas).

Sin autor, *De la suspicacia a la sublimación*, Evaluación del grupo Monterrey.

Sparrow Paul R. (1994 ), "The Psychology Of Strategic Management: Emerging Themes Of Diversity And Cognition" in *International Review Of Industrial And Organizational Psychology* Volume 9

Thompson, B. (1988), *La teoría de la estructuración, una valorización de las contribuciones de A. Giddens*.

Thompson, E. P. (1977) *La formación Histórica de la clase Obrera: Inglaterra: 1780-1832*. Barcelona: LAIA

Thompson, E. P. (s/f) *Tradición, Revuelta y Conciencia de Clase: Estudios sobre la crisis de la sociedad preindustrial*: Barcelona: Crítica

Thompson, Paul and David McHugh, (1992) *Work organisations a critical introduction*, Mcmillan, London.

Touraine Alain ( 1998 ). *Crítica de la Modernidad*. 4ª. Reimpresión México, Fondo de Cultura Económica.

Trice, Harrison M. (1993), *Occupational subcultures in the workplace*, Ithaca, Nueva York, Ilr press, Cornell Studies in Industrial and Labor Relations, No. 26., Caps. 2, 3 y 4, p.p. 20-111.

Vallas Steven. Peter (1991), "Workers, firms, and the dominant ideology: hegemony and consciousness in the monopoly core", en *The Sociological Quarterly*, vol. 32, No. 1991.

Vasilachis, de Gialdino Irene (1999), "Las acciones de privación de identidad en la

representación social de los pobres. Un análisis sociológico y lingüístico” en *Revista iberoamericana de Discurso y Sociedad*, Vol. 1 No. 1 Marzo.

Vázquez Ruiz, Miguel Angel (s/f), *Los grupos de poder económicos en Sonora*, Depto. De Economía, Universidad de Sonora.

Walker, Karen (1990), *Class, work and family in moments lives qualitative sociology*, Vol. 12., No.4.

Watzlawick Paul, Wakland H John (1976), *Cambio Formación y Solución de los Problemas Humanos*. Editorial Herder Barcelona.

Webb Janette, (1996), “Vocabularies Of Motive And The “New” Management” *Employment work Society*, Vol. 10, No. 2, p.p 251-271

Weber, Max. (1973) *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*, Barcelona, Península.

Weber Max (1974), *Economía y Sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.

Weber, Max (1983), *Economía y Sociedad esbozo de Sociología comprensiva*, Fondo de Cultura Económica.

Weick, Karl (1995), *Educational Organizations As Loosely Coopled Systems*, Foundations For Organizational Science.

Willianson E. Oliver, (1970), *Corporate Control And Bussines* New Jersey. Ensayos Sobre El Tratado De Argumentación.

Wolf, Mauro (1979), *Sociología De La Vida Cotidian*, Ediciones Catedra.

Wuthnow, R, J. D. Hunter, A Bergesen, E. Kurzweil (1988) *Análisis cultural, la obra de Peter L Berger Mary Douglas, Miche Foucault y Jürgen Habermas*, Buenos Aires,

Barcelona, Paidós.

## **ANEXO**

## Reestructuración Productiva y Cultura Empresarial en Aguascalientes

### GUION DE ENTREVISTAS

#### I. Guión de observación de reunion gerencial de toma de decisiones

Objetivo: A través de la observación captar los símbolos verbales y visuales (semióticos) que se manifiesten en la reunión y que denoten: argumentos de tipo cognitivo, evaluativo sentimental , estéticos y de razonamiento cotidiano, que pueden ser visualizados.

Se pondrá énfasis en la observación de los siguientes aspectos.

Lugar donde se realiza la reunión

Hora de la reunión

Motivo de la reunión

Nombre y puesto de ls participantes en la reunión

1. Se describe el lugar de la reunión
2. Describir el ambiente previo a la reunión
  - a. Cómo se saludan
  - b. Qué bromas se hacen
  - c. Qué tipo de comentarios intercambian
3. Describir la forma de vestir (si existen diferencias en la diferencia de vestir, denotan jerarquías).
4. Describir el inicio de la reunión. Quién toma la palabra al inicio y si existe un orden del día para la discusión del problema a tratar.
5. Describir y establecer el procedimeinto en el problema a resolver, detectar por ejemplo si se hace en base a un programa, a una evaluación o en base a una investigación.
6. Establecer quién determina el procedimiento a seguir en la presentación del problema
7. Se hará un diseño de la forma en que se ubican los participantes en la mesa de trabajo

8. Se distinguirán el tipo de argumentación que utilizan los involucrados en la toma de decisiones.
9. Argumentos de tipos de Conocimientos y tipos de información que pueden utilizar.
  - a. Reportes financieros
  - b. Acopio de información de la empresa u otras empresas.
  - c. Hacen referencia a vivencias propias
  - d. Hacen referencia a experiencias del consorcio
  - e. Se basan en información periodística
  - f. Se basan en comentarios de lo que ocurrió a otras personas amigos
  - g. Se hace alusión al conocimiento y/ o entrenamiento del empresario o gerentes
  - h. Se utiliza poca información científica
  - i. Se hace referencia a algún libro científico
10. Destacar si en su argumentación hacen referencia a las tradiciones, costumbres, y mitos
11. Se hará énfasis en destacar las emociones (envidia, odios, orgullo, miedo) que entren en juego
12. Se observarán detenidamente los gestos, ademanes, o muestras físicas que denoten emociones.
13. Se identificara el tipo de decoración que existe en la sala de reunión
14. Se identificara si existe un protocolo que se siga de manera rigurosa( no se come, no se se fuma etc)
15. Se observará y establecerá cuales son los puntos que se resuelven de manera rápida y sin contratiempos de aquellos que provoquen discusión.
16. Se establecerá cómo se llega a los acuerdos en las decisiones y quién o quiénes deciden y determinan la solución.
17. Se destacarán los argumentos decisivos que definieron la solución al problema y quienes los dieron.
18. Se establecerán los problemas que no fueron solucionados y los argumentos para postergar la decisión.
19. Se describirá el ambiente (enojo, tensión satisfacción,etc.) final de la reunión y los acuerdos a que llegaron.

## II. Esquema de entrevista para director o gerente de recursos humanos

Objetivo: Establecer el origen de los contenidos subjetivos. Si estos están basados en la experiencia, que determinantes influyen en la selección de la información que recupera de la memoria, si existe una cultura local o regional. La influencia de los sentimientos en la toma de decisiones. Se trataría de establecer o reconstruir en base a las entrevistas la combinación que establece el individuo con lo valorativo, cognitivo y sentimental o estético. En el análisis de las respuestas se utilizarán las mismas categorías de las técnicas argumentativas y retóricas.

Nombre de la empresa.

Nombre del entrevistado.

Puesto. Antigüedad

Campos Subjetivos. Gestión de la Mano de Obra.

En el momento de decidir :

1. ¿Qué aspectos toma en cuenta para el reclutamiento de los trabajadores.(exámenes, antigüedad, capacitación)?
2. ¿Considera importante la experiencia que tengan los trabajadores en otras empresas?
3. ¿Considera importante el que tengan una formación formal mínima para ser parte de la empresa?
4. ¿A través de que mecanismo recluta a los aspirantes?
5. ¿Para la selección de los trabajadores que toma usted más en cuenta?
6. ¿Considera importante que el trabajador tenga tendencia a innovar?
7. ¿Es importante la edad, sexo, presentación que tenga el trabajador para su contratación?  
¿Por qué?
8. ¿Usted estableció alguna forma específica para el reclutamiento de los trabajadores?
9. ¿Usted considera la forma como otras empresas seleccionan a su personal ?
10. ¿Usted considera que se puede utilizar la misma política de reclutamiento que en otras empresas. ¿Por qué sí?
11. ¿Usted contrata o contrataría a trabajadores que hayan trabajado con la competencia?

Capacitación

12. ¿Cómo se decide la capacitación de los trabajadores?
13. ¿Usted conoce algunas otras experiencias de sistemas de capacitación. Las toma en cuenta a la hora de hacer nuevas propuestas de capacitación, qué es lo determinante para su implementación?
14. ¿Considera que la capacitación actual debe de comprender la idea de un trabajador polivalente?
15. ¿Qué aspectos debe de contemplar la capacitación? (capacitación para una sólo tarea o integral)
16. ¿Se toman en cuenta las metas de la empresa para la capacitación?
17. ¿Influye el que el trabajador tenga una apariencia presentable para darle la oportunidad de capacitarse?
18. ¿Para la capacitación que se va a implementar, considera necesario que la establezca alguien que tenga conocimientos ingenieriles? Por qué sí? Por qué no?
19. ¿Cuál es el principal criterio que considera la empresa para ascender a un trabajador?
20. ¿Usted cuál considera que debería ser el criterio más importante para ascender a un trabajador? ¿Por qué?
21. ¿Se toman en cuenta las metas de la empresa para ascender?
22. ¿Se pueden hacer modificaciones a las metas ya establecidas para ascender a mas trabajadores si así lo amerita su desempeño ?
23. ¿Influye el que el trabajador luzca presentable para obtener la oportunidad de ascender?
24. ¿A la hora de decidir sobre el sistema de ascenso que se va implementar, considera necesario que la establezca alguien que tenga conocimientos inginierriles o basta con alguien que tenga experiencia?
25. ¿Considera que el dueño (o la familia del empresario) debe de intervenir en la decisión de quien debe de ascender?
26. ¿Usted recuerda a la hora de decidir sobre ascenso de alguien, alguna frase o imagen de amigos, familiares, empresarios o algún libro que influya en su decisión. ¿Cuál y por qué?
27. En la nueva estrategia, ¿consideró el despido de algunos trabajadores?
28. Si así fue, ¿cuáles fueron los criterios para despedir a los trabajadores?
29. ¿Usted considera que influye el que sea simpático o no una persona para despedirlo?

30. ¿El que un trabajador no luzca presentable puede ser motivo para despedirlo?
31. ¿Existe alguna política por parte de la empresa que establezca a que tipo de trabajador despedir en caso de ser necesario? ¿Cómo se generó tal política?
32. ¿En el momento del recorte de personal se considera el nivel de capacitación del trabajador para despedirlo?
33. ¿Importa el sexo a la hora de despedir a alguien?
34. ¿Éxiste algún refrán que utilizan cuando van a despedir a gente?
35. ¿Importa la edad en el momento del despido?
36. ¿Importa la antigüedad en el momento del despido?
37. ¿En base a que se decide el salario?
38. ¿Se toma en cuenta su formación formal para tener mejor salario?
39. ¿Se toma en cuenta su interés por la empresa? (hace propuestas de como mejorar procedimientos, esta dispuesto a trabajar horas extras, etc.)
40. ¿A la hora de decidir sobre el salario considera que si influye el que sea simpático el trabajador? ¿ Que tenga buena presencia?
41. ¿El que tenga buenos modales el trabajador influye en el salario?
42. ¿Qué tan importante es la evaluación del trabajador para fijar su salario?
43. ¿Da algún tipo de incentivos la empresa? ¿De qué tipo?
44. ¿Por qué considera importante dar incentivos?
45. ¿Cómo deciden a quien darlos?
46. ¿Toman en cuenta el desempeño del trabajador para darle incentivos?
47. ¿El que sea simpático el trabajador influye en la decisión del incentivo?
48. ¿La imagen o presentación agradable del trabajador influye para otorgarle incentivos al trabajador?
49. ¿La empresa contempla los bonos de producción?
50. ¿Cómo se establecen?

### III. Guión de entrevista para directores generales ( dueños)

Objetivo: Se trata de captar cuales han sido las principales estrategias de modernización que se han implementado en la organización del trabajo.

#### A.DATOS GENERALES.

Nombre completo del entrevistado

Número de años que tiene trabajando en la empresa

Puesto. No. de años que tiene en el puesto.

#### B. Modernización y Planeación Estratégicas.

1. ¿Cuál ha sido la principal estrategia de modernización que ha seguido la empresa en los últimos años? (especifique)
2. ¿Cuáles fueron las principales causas que llevaron a la empresa a plantear la reorganización? (especifique)
3. ¿Cuáles son los principales objetivos perseguidos por la empresa a través de la reorganización del trabajo, y cuáles son las características más importantes de ésta? (especifique)
4. ¿Cuáles fueron las opciones de modernización que contempló la empresa antes de adoptar la estrategia actual y por que razones optó por ésta?( especifique)
5. Hasta qué punto influyeron los siguiente factores externos en la modernización de la empresa. El futuro del mercado; los costos de producción; problemas de financiamiento; el futuro de las políticas laborales; el futuro del sindicalismo y las relaciones laborales; el posible choque con prácticas, costumbres laborales tanto de la gerencia, de los mandos medios, como de los trabajadores.
6. En la empresa se utilizaron los servicios de asesores o especialistas externos en la toma de decisión sobre la organización del trabajo.
7. La disponibilidad de la fuerza de trabajo fue un factor que influyo en el tipo de cambios que se hicieron en la organización del trabajo.
8. Cuáles resultados se han obtenido

### C. Organización del Trabajo/División del Trabajo.

1. ¿Cuáles fueron los cambios de categorías que se realizaron?
2. ¿Por que razón se dieron los cambios de categorías en los obreros en la empresa? Qué se tomo en cuenta para la aplicación de las nuevas categorías?  
(reglamentos, experiencia, la participación de los trabajadores, las metas de la empresa, proyecto del director, proyecto empresarial, las nuevas demandas, el conocimientos de que otras empresa lo aplicaron con éxito la información científica de que es lo último para ser competitivos etc)
3. ¿Cuáles han sido las principales técnicas de organización implementadas por la empresa?
4. ¿En qué se basaron para su implementación?
5. ¿Cómo se decide y quienes realizan el control de calidad y producción ?
6. ¿Con base en que se decidió que las tareas de producción y calidad las realizará el mismo personal?
7. ¿Se tomaron en cuenta las experiencias de otras empresas, formo parte del proyecto modernizador.
8. ¿Cómo se decide la organización de trabajo
9. ¿ Se conoce algún libro o teoría al respecto que haya influido en la decisión?
10. ¿ Considera importante el conocimiento formal(estudios especializados) para la realización de las tareas de mantenimiento, producción, control de la calidad y la supervisión?
11. ¿Está usted de cuerdo en que se lleven por separado la realización de las funciones de producción, mantenimiento, supervisión y calidad? Por qué sí? Por qué no?
12. Considera importante al momento de decidir los cambios organizacionales tener en cuenta otras experiencias?
13. ¿ Al momento de decidir cuáles serían las funciones de los puestos, que se tomo en cuenta? (el conocimiento previo, los cambios realizados, otras experiencias, innovar etc)
14. ¿Considera importante para ser competitivos el trabajo en grupo? Por qué sí, Porqué no?

15. Considera que los trabajadores responden favorablemente cuando se les pide que trabajen en grupo?
16. ¿Usted esta de acuerdo en una mayor participación de los trabajadores en las decisiones que tengan que ver con el proceso productivo?
17. ¿Usted esta de acuerdo en que a los trabajadores hay que controlarlos para que trabajen bien?
18. ¿Existen manuales de puestos y de procedimientos?
19. ¿Considera importante su utilización?
20. ¿Quién establece los métodos de trabajo?
21. Considera importante que el trabajador innove en el momento del proceso productivo y no siga los métodos establecidos?
22. ¿Considera importante que el trabajador cambie de puestos o departamentos? ¿Por qué sí, Por que no?
23. ¿Se estableció como parte de la nueva estrategia cambios de puestos y de departamentos de los trabajadores?
24. ¿Que tan frecuente se dan los cambios de puestos de los trabajadores por cuestiones de faltas o renunciaciones?
25. ¿Usted considera importante que se utilicen en la empresa, las técnicas de medición de tiempos y movimientos? Por qué sí, Por que no?
26. ¿Se utilizan en la empresa? ¿Con que finalidad?
27. ¿Se establecen cuotas mínimas de producción?
28. ¿Usted esta de acuerdo con los cambios que se implementaron en la empresa en la cuestión de organización del trabajo? ¿Por qué sí, Por que no?
29. ¿Esta de acuerdo con los cambios que se operaron en la gestión de la mano de obra? Por qué sí, ¿Por que no?
30. ¿Cuáles serían los cambios que usted propondría? ¿Por qué?

#### **IV. Guión de entrevista para director general de estrategias y programas de xerox mexicana.planta aguascalientes.**

Objetivo: Se trata de captar cuales han sido las principales estrategias de modernización que se han implementado en la organización del trabajo.

##### A. Datos generales.

1. Nombre completo del entrevistado
- 2.- Número de años que tiene trabajando en la empresa
- 3.- Puesto y funciones que desempeña (actividades). No de años que tiene el actual puesto.
- 4.- Cuál fue el anterior puesto. Actividades que desempeño. Años que duro.
5. Qué grado escolar tiene.
6. Dónde realizó usted sus estudios profesionales.
7. Es usted nativo de Aguascalientes. Sí la respuesta es negativa pasar a la siguiente pregunta.
8. En dónde nació.
9. Cuanto tiempo tiene viviendo en Aguascalientes. En que otras partes ha vivido usted. Sí la respuesta es afirmativa pasa a la siguiente pregunta.
10. Para su experiencia profesional ¿Cuál ha sido la ciudad o país que más influyo en usted? ¿Por qué?
11. ¿Que de esa experiencia aplica o aplico usted en la empresa?
12. Considera que fue importante para su desarrollo en la empresa? ¿Por qué?
13. ¿Ha trabajado en otras empresas? Por qué sí? ¿ Por qué no?
14. ¿Qué tipo de capacitación le da la empresa?
15. ¿Cada cuando le dan capacitación?
16. ¿Considera el salario como algo importante para su permanecía en la empresa?
17. ¿Qué otros aspectos considera importante usted para su permanencia en la empresa?

##### B Modernización y planeación estratégica.

1. ¿Cuál ha sido la principal estrategia de modernización que ha seguido la empresa en los últimos años? (especifique)
2. ¿Cuáles fueron las causas que llevaron a la empresa a plantear la reorganización? (especifique)
3. Cuáles son los principales objetivos perseguidos por la empresa a través de la reorganización del trabajo y cuáles son las características mas importantes de ésta? (especifique)
4. ¿Cuáles fueron las opciones de modernización que contemplo la empresa antes de adoptar la estrategia actual y por que razón opto por ésta?(especifique)
5. ¿Hasta que punto influyeron los siguientes factores externos en la modernización de la empresa. El futuro del mercado; los costos de producción; problemas de financiamiento; el futuro de las de las políticas laborales; el futuro de las relaciones

laborales; el posible choque con prácticas, costumbres laborales, tanto de la gerencia, mandos medios y trabajadores.

6. ¿En la empresa se utilizaron los servicios de asesores o especialistas externos en la toma de decisiones sobre la organización del trabajo?
7. La disponibilidad de la fuerza de trabajo fue un factor que influyo en el tipo de cambios que se hicieron en la organización del trabajo?
8. ¿Cuáles resultados han obtenido?
9. ¿De qué forma participó usted en la estrategia modernizadora de la empresa?

### C. Retos de la dirección de estrategias y programas

1. ¿Cuál es su actual estrategia como director de ésta dirección?(especifique)
2. ¿Por qué problemas pasaba la empresa que se decidió iniciar una nueva estrategia?
3. ¿Qué aspectos tomo en cuenta para la elaboración de su propuesta?
4. ¿Qué significa para usted pensamiento estrategico?
5. ¿La información que usted utilizó la elaboro expresamente para solucionar este problema?
6. ¿Consultó con alguien más la estrategia a seguir?
7. ¿Qué niveles jerárquicos intervinieron?
8. ¿En algún momento delega usted las decisiones? Por qué sí? Por qué no?
9. ¿qué características considera que debe de tener una persona que toma decisiones importantes en la empresa?
10. ¿Quién decide finalmente si la estrategia se llevara a cabo?
11. ¿Para usted qué es más importante a la hora de solucionar un problema, el conocimiento adquirido en las aulas o la experiencia?
12. ¿Se reúne usted con su equipo de trabajo para solucionar problemas?
13. ¿Cuál es el mecanismo que se sigue en la tomas de decisiones para resolver el problema?
14. ¿Cuándo usted esta en reunión con el staff que es lo que se toma en cuenta para decidir sobre algún problema? ( la experiencia, datos, especialistas)
15. ¿Qué tanto influyen sus propias metas en las decisiones que toma usted en la empresa?
16. ¿Cuál considera usted que ha sido su mayor logro en la empresa? ¿Por qué?
17. ¿Cuáles son sus planes personales en el futuro y que tanto tienen que ver con la empresa?
18. ¿Ustedse considera una persona innovadora? Por qué?
19. ¿Considera este aspecto necesario para ser un buen directivo?
20. ¿Un buen directivo debe tener una fuerte dosis de propensión al riesgo?
21. ¿Qué significa para usted el riesgo?
22. ¿Me podría narrar algún momento por el cuál usted paso por este riesgo?
23. ¿Al momento de tomar alguna decisión, usted recuerda algún libro o autor en especial que le ayude a su decisión? ¿Cuál y por qué?
24. Cuando usted toma alguna decisión lo hace con base a la costumbre o toma algún otro aspecto en cuenta?¿ Por qué sí? Por qué no?
25. Cuando toma usted la decisión que tanto toma en cuenta otras experiencias cuyo resultado este comprobado en otras empresas en general? Por qué sí? Por qué no?
26. ¿Usted solo tomaría en cuenta las experiencias de empresas exitosas o también algún aspecto de otra empresa que no fueran tan exitosas?

27. ¿Qué tanto toma decisiones con base en el uso práctico de su conocimiento?
28. ¿Qué tan importante son los datos para la toma de decisiones?
29. ¿Qué importancia tiene el tiempo en la toma de decisiones?
30. ¿Qué procedimientos establece usted para la toma de decisiones?
31. ¿Cuáles son los canales de comunicación que existen entre usted y sus trabajadores y entre usted y el staff?
32. ¿Cuándo no existe un acuerdo entre usted y sus trabajadores como se procede para llegar a él? ¿Se pospone? ¿Se decide con base a la información? Se hace referencia a otros casos ya sea de la empresa o de otras?
33. ¿Se dan los celos entre directivos?
34. ¿Cómo se solucionan?
35. ¿Para tomar en cuenta la opinión de alguien, que toma en cuenta usted de esa persona para hacerle caso?( su experiencia, conocimiento formal o que es una persona que le gusta el riesgo y/ o la innovación?
36. ¿En que considera usted que le influyo la filosofía de la empresa en su forma de pensar para decidir sobre las estrategias a seguir?
37. ¿Usted considera que es importante o fue importante la cultura laboral de la gente con la que trabaja directamente en su trabajo para el éxito de la empresa?
38. ¿Cómo definiría la cultura laboral de Aguascalientes?
39. ¿Considera que ha cambiado? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
40. ¿Cuál considera que ha sido la mejor decisión que ha tomado al resolver un problema?
41. ¿Qué tomo en cuenta para su decisión?
42. ¿Cuándo tomo esa decisión en que penso? ( en las metas de la empresa, en su filosofía, en que era su trabajo y lo tenia que hacer bien independientemente que usted pensara lo contrario, o porque usted es así)
43. ¿ Existe algún personaje público que admire o lo impacte?
44. ¿Qué considera que influyo de él en usted? ¿ Por qué?
45. ¿Algún amigo, familiar, o alguien de la empresa que admire?
46. ¿Qué le admira? ¿Influyo en algo en usted?

## V. Historia de vida

### 1. Lugar y Fecha de la entrevista.

Antecedentes Familiares.

Datos biográficos. Me puede proporcionar su nombre completo y el lugar y fecha de su nacimiento.

Escolaridad.

Cuándo arribo a México y /o Aguascalientes

2. Le voy a preguntar sobre los acontecimientos y cambios más importantes que le parezcan a Ud. en su vida. Dígame que edad tenia Ud. cuando le ocurrieron. Por ejemplo su matrimonio, su trabajo realizado, el nacimiento de su hijo etc.

- Familia de origen y acontecimientos ocurridos antes de casarse.

Iniciemos cuando era niño y su adolescencia (antes de casarse); Con quién vivía? ¿Su padre y madre trabajaban? Cómo era su relación con sus padres?

¿Con quién o quienes vivía?( lugar que ocupaba en la familia)

¿Vivió siempre en el mismo lugar? Para donde se cambio y por que razones? Duración de sus estancias.

¿Me puedes narrar tu infancia en el rancho ?

#### ● Escuela

¿Cuenteme de la primaria que es lo que más recuerdas? ¿Un amigo , un maestro, una broma, una clase, un hecho? ¿Por qué?

¿Que recuerdas de tus padres en esa época? Por qué?

¿De tus hermanos que recuerdas o de algún otro pariente recuerdas algo?

¿Alguién me dijo que tu hablas el dialecto taramara, es cierto? Por que lo aprendiste quien te lo enseñó?

¿De tu adolescencia que es lo que recuerdas en relación a tus padres, familia amigos escuela, que tu sientas que te haya influido en tu forma de trabajar?

¿De la época de la prepa y licenciatura cuntame lo que mas te influyo?

¿Cuando tu padre te contaba de lo que había luchado para tener lo que tiene, que sentimiento te provocaba?

¿Cuando conociste la historia de tu madre que sentimiento te provoco?

¿Definirias a la familia Huerta diferente a las demás? ¿por qué sí, por qué no?

¿Como la definirias?

¿Sus padres trabajaban, que recuerda del trabajo de su padre o su madre. ¿ Que significado tenían para ellos el trabajo? A ud se le quedó grabado algo que dijera su padre o madre en relación al trabajo.

¿Para sus papas, quién o quienes eran los que debían de trabajar?

¿Que pensaba de que su madre trabajara?

¿Tu que piensas de que las mujeres trabajen? Por qué?

¿Tu esposa trabaja? ¿Por que no, por que sí?

¿ Usted esta de acuerdo en que la mujer casada trabaje?

¿Cuál debe de ser el papel de la mujer?(La familia, representación social del hombre)

#### ● Autoridad.

En su familia ¿Quién tomaba las decisiones importantes? Es, decir quién decidía qué? Su padre tomaba en cuenta la opinión de tu madre?

¿Que acostumbraban hacer juntos sus padres?

¿Quién toma las decisiones en su familia? ¿O, que tipo de decisiones tomaba cada quién?

¿Toma en cuenta la opinión de su esposa? ¿Por qué?

¿Que acostumbra hacer junto con su familia?

¿Donde vive ud? ¿Todos los hombres de la familia viven en el rancho? Por que razón?

¿Y las mujeres?¿ Por que no?

¿Cada cuando se reúne la familia completa? ¿Existen motivos especiales para sus reuniones?

¿Quienes se reúnen?

¿Que tan importante son los cumpleaños, bautizos o bodas en la familia? ¿sirve para reunirse?

- Matrimonio

Sra. Cuénteme de su matrimonio. ¿Cuándo se caso? ¿Que le gusta de su esposa? ¿Que le gusta del matrimonio, que no?

¿Sr. de que manera participa su esposa en el desarrollo del trabajo de Ud?

¿ Que es lo que más le gusta recordar de su esposa?

¿Que cambios tuvo que hacer en su vida cuando se caso?

¿ Hábleme de sus luchas en el trabajo de su lucha cuando le iba mal en el trabajo, en que pensaba?

¿Que estudio?

- Religión

¿Es católico? ¿Su familia también? ¿Por qué son católicos?

¿Que es ser católico para ud?

¿Va a misa ud, cada cuando?

¿ Da limosnas, ayudar a los pobres, asistir a las fiestas religiosas?

¿Asiste a alguna fiesta religiosa ?

¿Que es ser católico con los trabajadores?

- Vida en el trabajo

¿Quién fue la persona que mas influyo en ud?

¿Por qué decidió dedicarse a la agricultura?

¿Quién o quienes eran sus mejores amigos?

¿Cuándo tiene algún problema en el trabajo con quién lo consulta? ¿Le preguntaba a Ud. Que hacer o solo le platica?

¿Tiene planes para sus hijos en el futuro? ¿Cuales?

¿ Los encamino hacia ellos? ¿De que manera?

¿Pensaba que sus hijos deberían de estudiar para ser buenos trabajadores y triunfar?

¿Piensa lo mismo de sus hijas?

¿Cuáles fueron los principales valores que les inculco a sus hijos?

¿ Cuándo tenía un problema en el trabajo como lo resolvía, es decir, leía un libro, se enteraba de que pasaba en otras compañías etc

¿ De sus hijos, que espera de ellos, de Ud.

¿ que es lo que mas desea en la vida.?

¿Nacimiento y Crianza de sus hijos?

¿Cuantos hijos nacidos y vivos ha tenido?

¿Que le gustaba tener mas hijos o hijas? ¿ A su esposa?

¿Quién se encarga de la educación de los niños? En que influye Ud. Y en que su esposa?

¿sus hijos van a escuelas particulares? ¿Por qué?

¿A que escuelas van? ¿Por qué a esas?

¿ Cuénteme ¿ ¿ Cómo era niño? ¿Cómo se llevaba con su papá?

¿ Era más apegado a su mamá o papá?

¿ De quién cree que tenga más influencia de su papá o mamá, abuelo, abuela ?

¿ Que quería ser de grande?

¿ Que consejos le daba Ud. ha José para cuando fuera grande?

¿ Que consejos le daba su papá para su desarrollo como director en la empresa.

¿Cómo se ve ahora como director de la empresa?

¿Que manías tiene ?

¿La heredo de algüién?

¿Quién fue la persona que mas influyo en Ud para su desarrollo como empresario?

¿Sr. Por qué quería ser ud. un buen empresario? ¿o, mas bien dicho por qué quería el éxito?

¿Sr. hábleme de sus inicios como empresario?

¿Por qué decidió ser empresario? ¿Cuál fue su principal motivación?

¿Ante que dificultades se encontró Ud para ser empresario? ¿por qué?

¿Sr. que me puede decir de los gobernantes que ha tenido Aguascalientes?

¿Lo ayudaron a formar su empresa? ¿De que manera?

¿Los considera pieza clave para el desarrollo industrial de Aguascalientes?

¿a quién o a quienes resaltaría ud. ¿Por qué?

¿Cómo era visto Ud por el sector empresarial, cuando tomo las riendas del negocio? ¿Por qué?

¿Como era vista por la sociedad en general? ¿Por qué?

¿Como cree que es visto ud ahora?

¿ Como le gustaría que lo vieran?

¿Quienes conformaban la clase empresarial de esa época?

¿Quienes eran sus amigos? Por qué eran sus amigos?

¿La apoyaban en sus en sus intereses empresariales?

¿Cuándo tiene algún problema de trabajo con quién lo consulta?

¿En la década de los ochenta cuál era la cultura empresarial, como la definiría UD?

¿Cuáles eran los principales valores del empresariado en Aguascalientes?

¿Que me puede decir en relación a la fuerza de trabajo? ¿en salarios, capacitación? ¿Por qué?

¿Sr. actualmente los empresarios se quejan de la alta rotación de los trabajadores' ¿ por qué considera que se da actualmente y por que antes no?

¿De los sindicatos que pensaba su abuelo y Ud, que pensaban los otros empresarios?

¿ Era mal visto tener sindicato en esa época? ¿Por qué?

¿ En relación a la organización del trabajo como la concebía?¿ pensaba que debería ser en equipo o individual.? ¿Por qué?

¿Se manejaban ya los conceptos de calidad y competitividad? Los aplico UD. ¿Por qué?

¿Lo leyó en algún lado ¿

¿De donde le nació la idea a UD en caso de pensar en ello?

¿Que consideraba Ud más importante en la vida dl empresario?¿ una forma de vida ( buena casa, buen vestido, viajes) o, una buena empresa? ¿Por qué?

¿Su abuelo(su padre) que consideraba mas importante?

¿Que consideraba Ud que fuera en esa época una buena empresa? ¿Por qué la veía así?

¿Como definiría Ud a la clase empresarial antigua? ¿Por qué?

¿Como definiría a la actual? ¿Por qué?

¿Que opina de la nueva clase empresarial?¿ Por qué opina eso?

¿Cual considera que es la principal diferencia( entre la antigua clase empresarial y la nueva? ¿Por qué?

¿Me puede poner un ejemplo de las diferencias o semejanzas entre la antigua clase empresarial y la nueva?

¿Quienes conforman la antigua clase empresarial?

¿Quién cree que la conforma ahora?  
 ¿Qué consejo le daría en este momento a los empresarios de Aguascalientes para que tuvieran éxito en sus empresas?  
 ¿Sr que es ser un buen empresario? ¿ Por qué?  
 ¿Cuál considera ud que es el valor más alto de la gente de Aguascalientes?  
 ¿Sr. al momento que ud toma decisiones, lo hacia pensando a un proyecto elaborado por ud mismo, o consultaba con algunos asesores o especialistas? Por qué sí , Por qué no?  
 ¿Sr. Ud se ponía metas? Eran personales o de la empresa? ¿ Cual era de un tipo y cual de otra?  
 ¿Sr se basaba ud en alguna información para su decisión? De que tipo y por que en esa?  
 ¿Sr ud.. tomaba todas las decisiones o cedía la decisión? ¿ por qué si, por qué no?  
 ¿Sr. El desarrollo de su empresa lo hizo con base a su experiencia?  
 ¿Sr dentro de todas sus decisiones y éxitos cual recuerda con más agrado? ¿por qué  
 ¿Sr. Cuales considera que deben de ser las cualidades de un empresario?( innovador, que le guste el riesgo, siempre proponiendo nuevas soluciones).  
 ¿Sr. ud se considera innovador? ¿ Por qué?  
 ¿Sr. ud se considera propenso al riesgo?  
 ¿Sr. cual considera que deba ser la función social del empresario?  
 ¿Sr. ud considera que las decisiones deben estar mediadas por las normas y reglas de la empresa y en ese sentido las decisiones que se tomen deben ser tomadas en base a otras y por la propia experiencias y por analogía? ¿Por qué?  
 ¿Sr. ud. considera que la familia debe de participar en las decisiones de la empresa? ¿Por qué sí, por que no?  
 ¿Sr. ud considera que las decisiones deben tomarse en base a costo- beneficio, donde lo importante sean los resultados. O ,qué más debe de intervenir? ¿ Por qué?  
 ¿Sr. cual es el sentimiento que le provoca su empresa?  
 ¿Sr. dígame alguna manía suya? ¿orden, limpieza?  
 ¿Sr. que es lo que mas le gusta de la gente de Aguascalientes?  
 ¿Sr. ud considera que la gente de aquí es trabajadora? ¿Por que sí, por que no?

#### ● Vida Social

¿Sr. le gustan los toros? ¿por qué?  
 ¿Sr. se identifica en algo con ellos?  
 Sr. ud cree que represente a la cultura de Aguascalientes? Por que?  
 Sr. Qué opina de la limpieza de la cd.? ¿Por que cree que se da? ¿ Por qué la gente limpia sus calles?  
 ¿ Sr. ud cree que la gente de Aguascalientes sea religiosa? ¿Por que si o por qué no?  
 ¿Considera que en Aguascalientes haya abolengo? ¿Quienes lo conforman?  
 ¿Desde cuándo conoce a la familia Arteaga?

#### ● Relaciones sociales

¿Ud. conoció al Sr. Arteaga?  
 ¿Que me puede decir de él?  
 ¿Como lo definiría como persona?  
 ¿Como lo definiría como empresario? Y como jefe?  
 ¿Existe alguna otra relación con la familia Arteaga, aparte del trabajo?  
 ¿Influye eso en que lo tomen más en cuenta para la toma de decisiones?

- ¿ Cual era su principal preocupación como patrón, para con los trabajadores?
- ¿ Como empresario cual era su principal preocupación?
- ¿ Cual de sus hijos se le parece más?
- ¿ Como tomaba él las decisiones?
- ¿ Como se toman actualmente?
- ¿ Cuales y como funcionan los niveles jerárquicos en la empresa?
- ¿ Quién considera ud que influye más en las decisiones? Por qué?
- ¿ Como definiría ud a la empresa La Huerta? Antes del Sr. Areteaga y después de él?
- ¿ Consideras a José Arteaga un innovador?
- ¿ Lo Consideras propenso al riesgo?
- ¿ Ud considera que los Aerteaga son diferentes a los demás empresarios de Aguascalientes?
- ¿ En que? ¿ y por qué?
- ¿ Cual considera que es el valor más positivo de José? ¿ Por qué?
- ¿ Que es lo que más de impacta de su persona?
- ¿ Como definirías a cada uno de los hermanos?
- ¿ Que opinas de los trabajadores de Aguascalientes? ¿ Son trabajadores?
- ¿ Que opinas de los empresarios de aguascalientes?
- ¿ Tienes algún hobby? ¡Por que sí, por que no?
- ¿ Sabes si José tiene alguno?
- ¿ Crees que los toros representen algo de la cultura de aguascalientes? ¡ Por que si, o por qué no? ¿ en que sentido? ¿ les da estatus de clase?
- ¿ Que opinas de la religiosidad de Aguascalientes?
- ¿ Crees que la cumplan? ¿ En que aspectos?
- ¿ Por qué crees que Aguascalientes es una ciudad limpia?
- ¿ Quién consideras que sea la persona que una a la familia?
- ¿ que me puedes decir de la Sra? ¿ Que es lo que más te impacta de ella?
- ¿ Como te definirías tu? Innovador, operativo, propenso al riesgo?
- ¿ Cual consideras el valor más importante en una persona? ¡ Que significa y por que?