

Subjetividad y Cultura en la Toma de Decisiones Empresariales.

Estudio del Caso

J M Romo

Marcela Hernández Romo

<http://sqpwe.izt.uam.mx/pages/mahr/>

Como se fue construyendo el objeto de estudio

Resultado de investigaciones anteriores en Aguascalientes

1era. ¿hacia donde transitaba la industria de Aguascalientes, había un modelo único de producción “toyotismo”, de ser así, que tan puro se daba o que modelos (s) se estaban generando.

Problema teórico: la universalidad o particularismo de un modelo productivo y si este era evolutivo

Resultado: Heterogeneidad de empresas industriales, coexistiendo grandes empresas reestructuradas, con pequeñas y medianas tradicionales

Otros resultados: los empresarios concebían diferentes estrategias para salir de la crisis y mantenerse competitivos

2da. Investigación, explorar cuáles eran esas estrategias productivas y de relaciones laborales planeaban los empresarios para salir de las crisis de 1982-1995

Resultado: Había diferentes estrategias para salir de las crisis, como resultado de distintas maneras de concebir la modernización de las empresas



Nueva pregunta: Explicar la existencia de diferentes estrategias ante presiones semejantes del mercado

Nuevo interés teórico y empírico

No solo interesaban las empresas sino también los **empresarios**

Propositivo: esperaba mostrar que había otras perspectivas que podían enriquecer el campo de estudio, desde los sujetos en relación con la cultura , la subjetividad y la empresa



Configuracionismo

Finales de los 90

1992: libro que marco el rumbo de la investigación “Crisis y sujetos sociales en México”

Por primera vez se discutía a los sujetos-subjetividad y se daba una guía empírica para su estudio

¿Cómo explicar las diferentes estrategias empresariales que conllevan a diferentes modalidades de modernización?

¿Cómo ante estrategias tan diferentes las empresas obtienen de cualquier manera el éxito?

¿Por qué ante presiones semejantes de mercado los empresarios responden de diferente manera?

Alternativas para el Análisis del empresario y la empresa

Primera precisión

Las estrategias de modernización dependen en parte de los empresarios, además de presiones estructurales e interacciones con otros sujetos

El empresario adquiere interés e importancia para explicar el éxito o fracaso de la empresa

Primer punto que nos enfrentamos

¿Cómo abordar el análisis del empresario desde lo teórico?

Inmerso en dos polémicas:

La de actor racional=decisiones instrumentales

Estructuralismo : decisiones determinadas por las estructuras

EL EMPRESARIO COMO SUJETO SOCIAL

El Paradigma Configuracionista una propuesta Teórica
Metodológica

Sí el actor económico no es completamente racional ni determinado por las estructuras

¿Qué aspectos influyen en los dirigentes de las empresas para tomar determinadas decisiones?

¿Cómo tratarlo?

¿Es posible estudiar la acción económica como una acción social?

Ver a los actores económicos como actores sociales, situados en determinadas estructuras, pero no determinados por estas, que emprenden acciones que tiene ciertos significados.

Supuesto



La acción surge del proceso de dar sentido (subjetividad) y de la interacción entre individuos, dentro de una relación asimétrica de poder y permeados por la cultura

La acción adquiere diferentes sentidos, así el empresario puede ser analizado bajo el rostro de la acción social, como una perspectiva que permite dar cuenta de la interacción entre la estructura, subjetividad y acción.

El empresario estructura en parte la acción social en su actividad e interacción, con su contexto de vida cotidiana, transformando y reestructurando las diferentes relaciones que constituyen la estructura como serían

Las relaciones de poder

La cultura

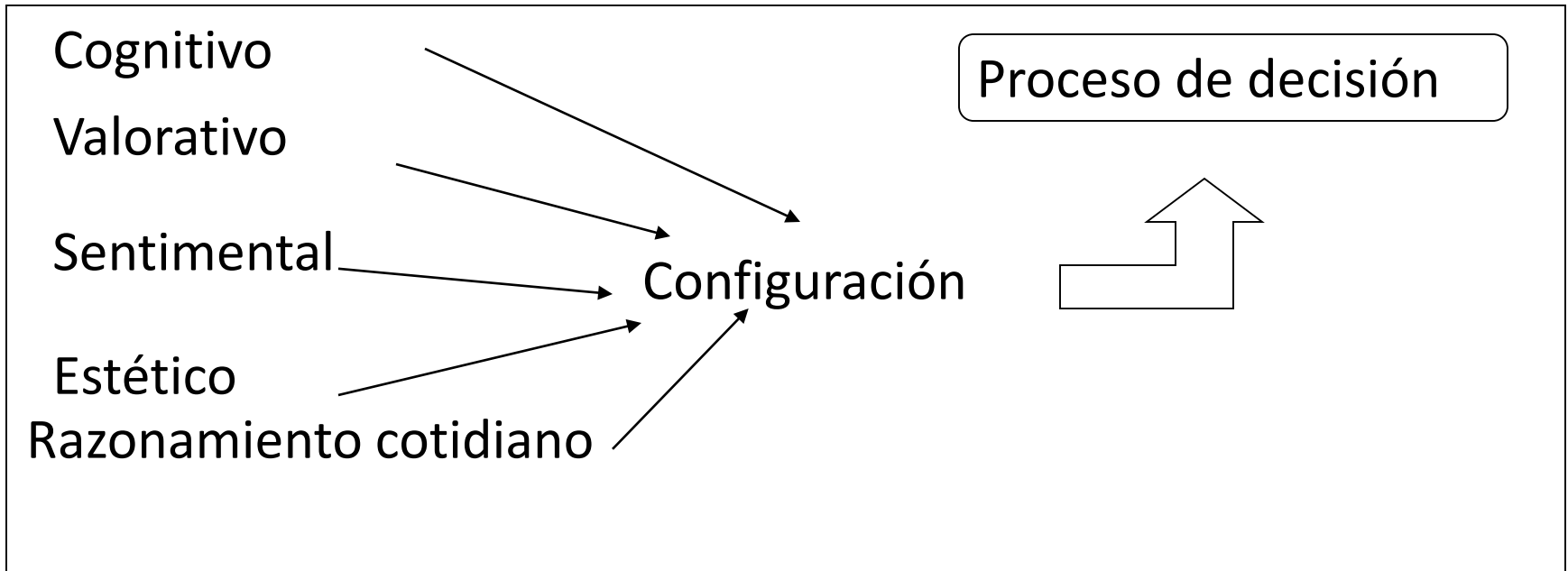
Configuración de códigos de significación
de diferentes campos subjetivos para dar sentido

Concepto de Configuración

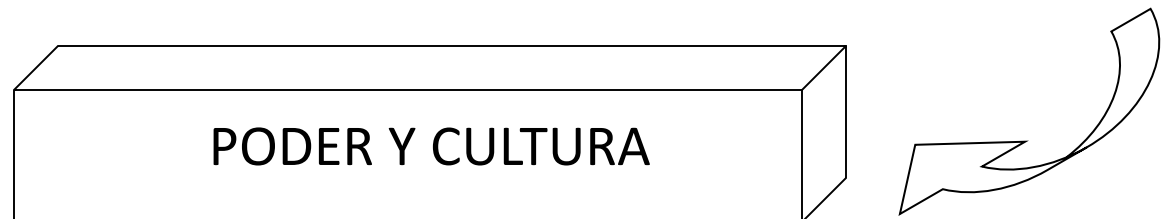
Permite entender la acción (toma de decisiones) con base en un conjunto de variables estructurales y relacionales que se configuran respecto de elementos subjetivos y que es posible identificar empíricamente

Método de subjetividad

Espacio de posibilidades subjetivas



Restricciones Estructurales + Interacción con otros Sujetos



Esta manera
de analizar
al empresario
permite superar



La división entre el estudio del empresario y la empresa



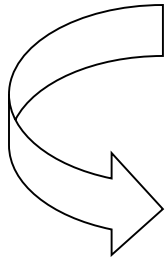
la idea de ver a la organización como determinante de la acción y no a los sujetos como parte constitutiva de ésta.

Retomar los procesos históricos e identificar los códigos culturales que son rejerarquizados por las nuevas generaciones

La propuesta de el análisis es de las estrategias

Si las decisiones del empresario recaen en él y para esto tiene que elaborar estrategias, implica estudiarlo en el proceso de toma de decisiones.

Definimos la toma de decisiones como



Proceso que se da dentro de un espacio de posibilidades donde las condiciones, definiciones de una situación-*metas y 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

El abordar al empresario desde esta perspectiva implica verlo, además a diferencia de otros análisis, como un *sujeto productivo*

Es decir, analizarlo en el proceso por el cual toma decisiones referidas a la empresa, a los procesos productivos y a los trabajadores.

Fundamentación empírica de la investigación

La selección de casos tuvo que ver con el tipo de empresa y con las características de los dirigentes:

Tipo de empresas

1. que las empresas hubieran tenido procesos de modernización, en especial en la organización del trabajo.
2. que fueran empresas grandes (más de 500 trabajadores)
3. interesaba que fueran empresas nacionales y de capital externo
4. Se puso énfasis en la fecha de la fundación, el abarcar diferentes periodos permitía comprender las diferentes condiciones políticas, económicas, sociales y culturales que influyen en su desarrollo, además permitía ver las implicaciones del cambio generacional.

Características de los dirigentes:

Dueños o hayan sido los instrumentadores de la modernización

Tipo de educación, incluyera tanto la formal como la informal, es decir, se contemplaba a profesionistas o dirigentes que debieran su formación a la capacitación interna o externa

Dueños de la empresa o delegados para cumplir la función de directores

Empresas exitosas y que las estrategias emprendidas les haya permitido ser más competitivos y abarcar más mercado

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

Fecha de fundación

Cambio de directores y su relación con la modernización

Número de empleados

Giro de la empresa

Principales productos que producen o ensamblan

C. Dimensiones del cambio Organizacional y la gestión de la mano de obra

Cómo se decide la división del trabajo

Cómo se determina la forma de realizar las tareas productivas

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

Dimensiones, continuación.

D. Conceptos y dimensiones argumentativas de la subjetividad

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

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

E. Dimensiones organizacionales en la toma de decisiones

Centralización, descentralización y participación en la toma de decisiones

Formalización: modelos burocráticos en la organización

Tipo de información: interna o externa

F. Poder y toma de decisiones

G. Confrontación, compromiso de consulta y negociación, formalizada, delegada

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). Se analizan dos tipos de documentos. El discurso institucional y los documentos que contenían los planes y proyectos de modernización.

B. Juntas de directivos: se asistió a reuniones de los directivos. Permitted observar e interpretar la interacción entre los ejecutivos y estar presente en la generación del discurso

C. Entrevistas a profundidad a los directivos o dueños de las empresas, así como a informantes clave. La entrevista se dirigió en dos sentidos, uno, a su biografía de decisiones profesionales y dos, referida a aquellos aspectos que tuvieron influencia ya fuera de manera positiva o negativa en sus decisiones (la familia)

D. Historia de vida. Se hicieron historias de vida de los empresarios, así como personas claves que pertenecieron a la primera generación de empresarios, ya fuera como empleado o familiar.

Configuracionismo: Alternativa para el Análisis del empresario y la empresa

Pregunta inicial y central en un primer momento

¿Cuáles eran las presiones estructurales y los arreglos subjetivos y culturales que daban sentido a las decisiones del director actual?

- Reconstrucción de la decisión que llevó al cambio en la configuración socio-técnica (estructuras)
 - cambio tecnológico,
 - NFOT,
 - perfil de la mano de obra,
 - relaciones laborales y sindicales,
 - cultura laboral, gerencial y empresarial.
-
- En su implementación en la práctica.
 - Quiénes intervienen en el proceso de decisión.

Descripción de la empresa: Familiar

- Inicia operaciones en 1965: taller de Niquelado
- Giro: metalmecánica
- Capital: local
- Inicia operaciones: taller de Niquelado
- Tres trabajadores
- Capital: de tres mil pesos
- Organización del trabajo: tradicional
- Trabajaba por prototipos
- Generaban tecnología
- Tallares: fabricaban troqueles, dados, moldes, refacciones
- Relaciones Laborales: No Sindicato
- Director: Fundador y dueño de la empresa “Chito Romo”
- Muerte del fundador: 1990

Nueva dirección –sucesión

Director: Dueño de la Empresa (hereda en tercera generación)

Antigüedad y experiencia: 11 años

Para el año 2000

Núm. de trabajadores: 1 300

La componen tres Divisiones: producción de muebles y equipo para hogar, industria y autoservicio (5000 mil productos diferentes)

Mercado: Nacional e internacional

Tecnología: de punta

Producción: por lotes y pedidos

Organización del trabajo: tradicional (un trabajador un puesto, no manuales, no NFOT)

Análisis del proceso de toma de decisiones en situación límite de crisis

SITUACIÓN

Crisis y presiones estructurales externas e internas

1. Reducción de ventas en 50%
2. Diseños no competitivos-no permitía abarcar nuevos mercados
3. Tecnología atrasada
4. Poca capacidad de producción y volumen
5. No flexibilidad en producto
6. Falta de capacitación de la mano de obra

Reestructura la empresa o muere



Iniciar un nuevo proyecto: amueblar una nueva mega tienda

A lo que se llegó fue:

- Nueva tecnología
- Nuevos productos
- Reorganización del área de producción (Nvo. Layout)
- Computarizar y crear el área de diseño
- Capacitar a la mano de obra

En lo empresarial:

Re-planteamiento del rumbo de la empresa con un nuevo proyecto

En lo económico:

Una fuerte inversión y sobrevivir en un nuevo mercado que exigía nuevos productos

Nuevas situaciones llevan a nuevas preguntas y problematizar y reconstruir el problema

Muerte-legado-herencia-sucesión

Datos empíricos: La referencia constante al fundador por parte de los entrevistados

- Trabajadores: constante referencia al fundador en torno a las relaciones laborales
- Coordinadores, como se trabajaba “él les enseñó”, reconocimiento del saber hacer
- Directores, construyó la empresa de la nada, carrera interna
- Director administrativo: había que echarle la mano a los nuevos directores tenían un paquete muy duro. De ellos dependía si lo hacían crecer o se lo acababan
- Director dueño de la empresa: Sabía lo que costaba una hamburguesa, pero no lo que significaba este legado (Incertidumbre)

b) Observación en el entorno de trabajo: espacios intactos desde la muerte del fundador, fotos de él en toda la empresa

c) Prácticas de trabajo y gerenciales que permanecían: filosofía-vuelta práctica (sobre la inversión, no sindicatos, forma de capacitar-vídeo)

Nuevas fuentes de información: revisión de la prensa (muerte y sucesión), entrevista a informantes claves que habían vivido el procesos de sucesión; nuevas guías de preguntas articuladas en relación con el fundador, la sucesión-práctica empresarial

Otras preguntas flotaban en el ambiente

1. Socialmente: Los heredados tendrían la capacidad de mantener el ritmo de la empresa
2. Trabajadores: que pasaría con ellos, cómo se iban a dar las relaciones laborales
3. Cómo iban a dirigir la empresa, no tenían experiencia

Muerte del fundador-- herencia-nuevo director y dirección-incertidumbre



Un primer viraje en la investigación

Nuevo esquema general de determinantes para el análisis de la práctica empresarial

1. Periodización en procesos claves de la empresa:

- diferentes temporalidades (crisis-estabilidad o auge)
- periodos históricos del surgimiento de la empresa, de la conformación de la clase empresarial
-
- diferentes espacios que intervienen en las decisiones (empresa, familia, lo social, gobierno)

Primer momento (1965-1990): la reconstrucción de la constitución de un mito (fundador y una empresa) y la realidad

-La re-construcción de la clase trabajadora en sus prácticas (estructura organizativa y del trabajo) y la cultura del trabajo, de los mandos medios, gerentes parte esencial para entender las decisiones del presente

Segundo Momento (1990-2000): la sucesión- herencia

El fundador, un mito

Bases de su dirección:

- a) La creación de un mito: hombre que crea una gran empresa de la nada.
- b) Políticas y doctrinas creadas e inculcadas para regir la empresa por el abuelo

Políticas:

No vender más del 10% a un solo cliente

No reinvertir más del 50% del capital

No comprar ni vender a crédito

Contar con buenos vendedores

Sistema televisivo de capacitación

c. Doctrina:

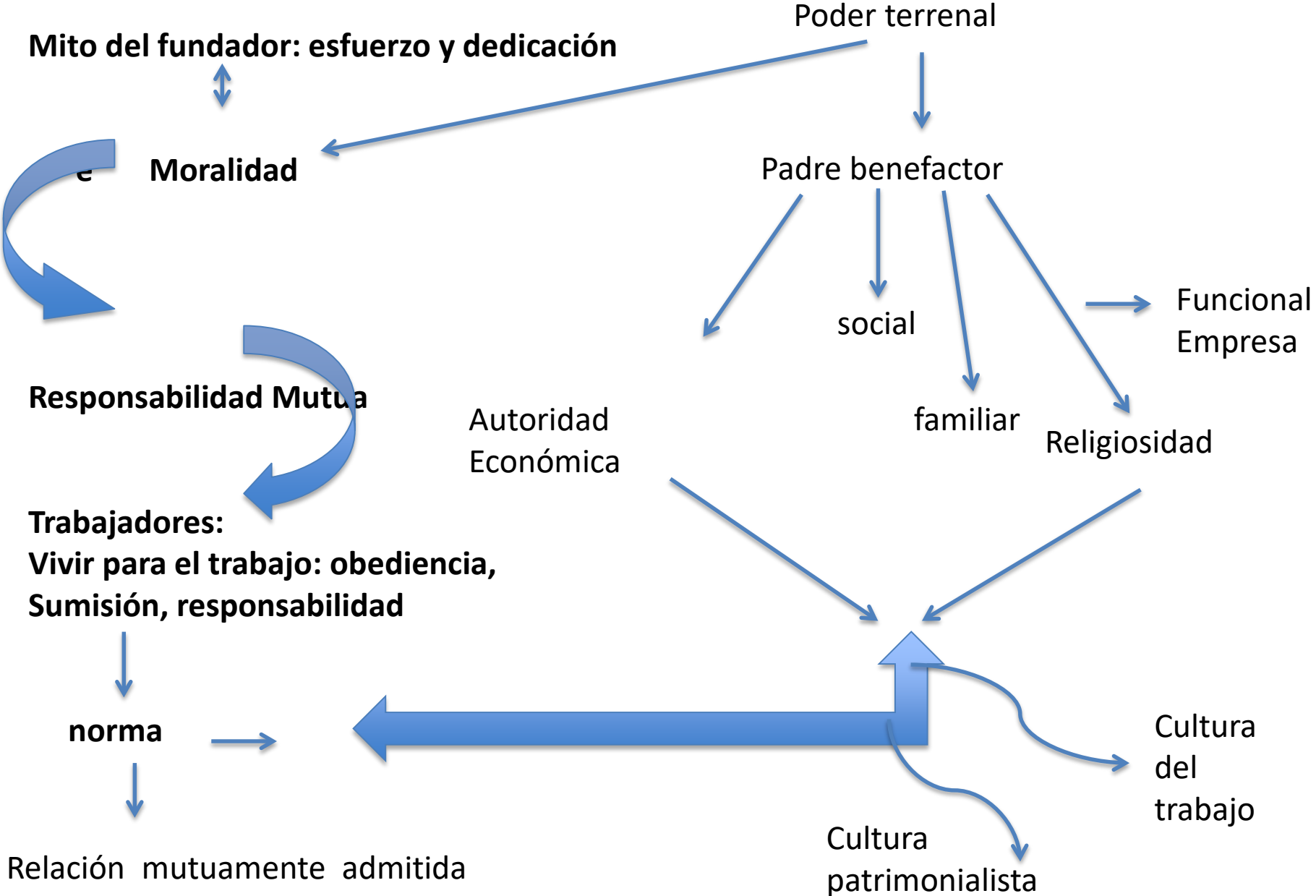
1. La familia debe ser vista como una gran familia

2. Trabajadores y dueños los une un objetivo común, tener clientes satisfechos

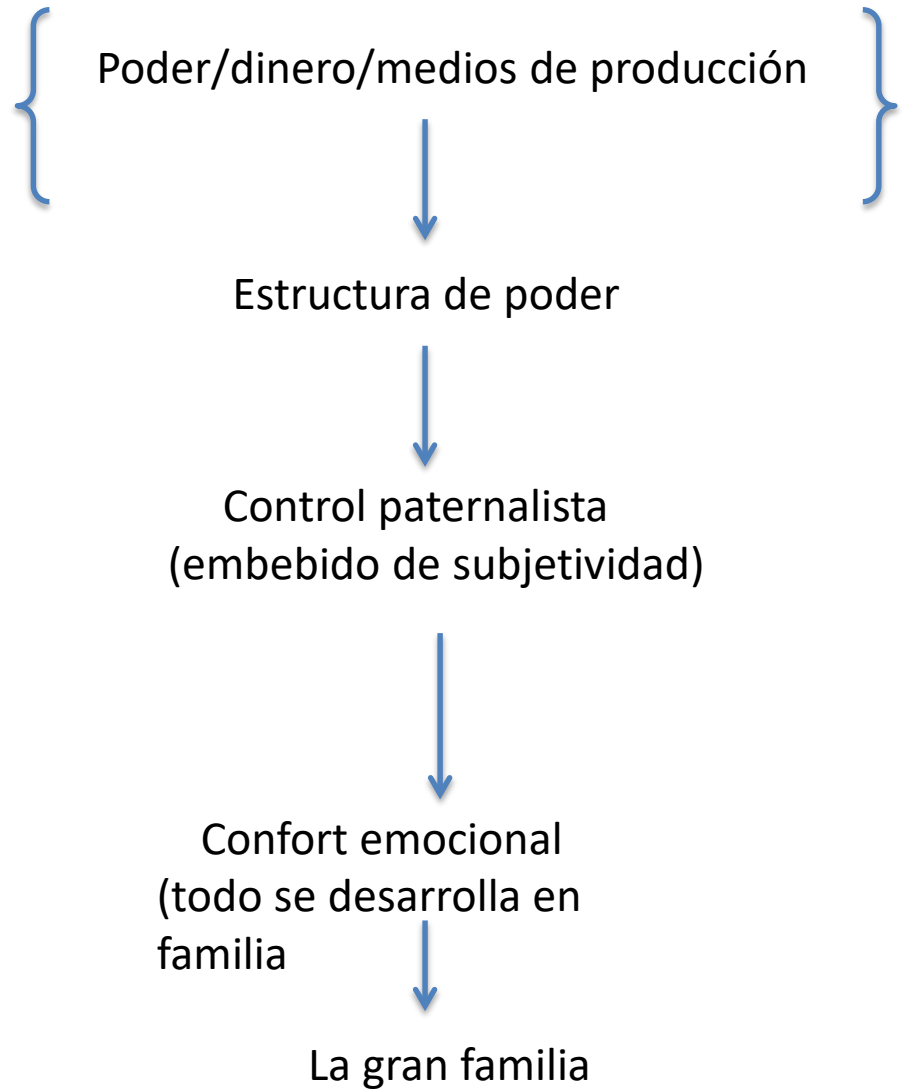
3. El papel del director debe ser de padre benefactor que lleva a un confort emocional

¿Cómo se establece la relación de confort emocional?

Visión del mundo y de la empresa



Racionalidad patrimonialista



Sistema panóptico: pedagogía motivacional de control

Objetivo: Introyectar y controlar los elementos que darían sentido a la cultura del trabajo a través de:

- a) Pedagogía motivacional: inculcar una cultura del trabajo a través de vídeos educativos, como usar los baños, cuidar la herramienta, solución de problemas en producción

Premios Simbólicos: pertenecer al cuadro de honor de la empresa: reconocimiento al más destacado, se premia ciertos valores positivos como la constancia, la disciplina y el orden (valores del fundador)

b) Control por vídeo:

Motivación de ir siempre hacia delante y ser trabajador de riesgo (videos: pioneros del paradigma, la vida fácil de un obrero difícil)

Video: Valorización del trabajo estable, frente al desempleo, la pobreza (coerción psicológica y violencia simbólica)

Monitorear: Supervisar su trabajo por cámaras de vídeo en el lugar de trabajo las 24 horas

Cultura de la pedagogía: No solo controla el trabajo- faltas, desperdicios, errores, desorden-, sino que controla el actuar de los trabajadores.

Genera una forma de vivir el espacio laboral bajo la ética del trabajo JM Romo

Relación patrón-Trabajador-Trabajo

Patrón: trabajaba a su lado, se preocupaba de darles lo necesario para el trabajo

↓
Forma de trabajar

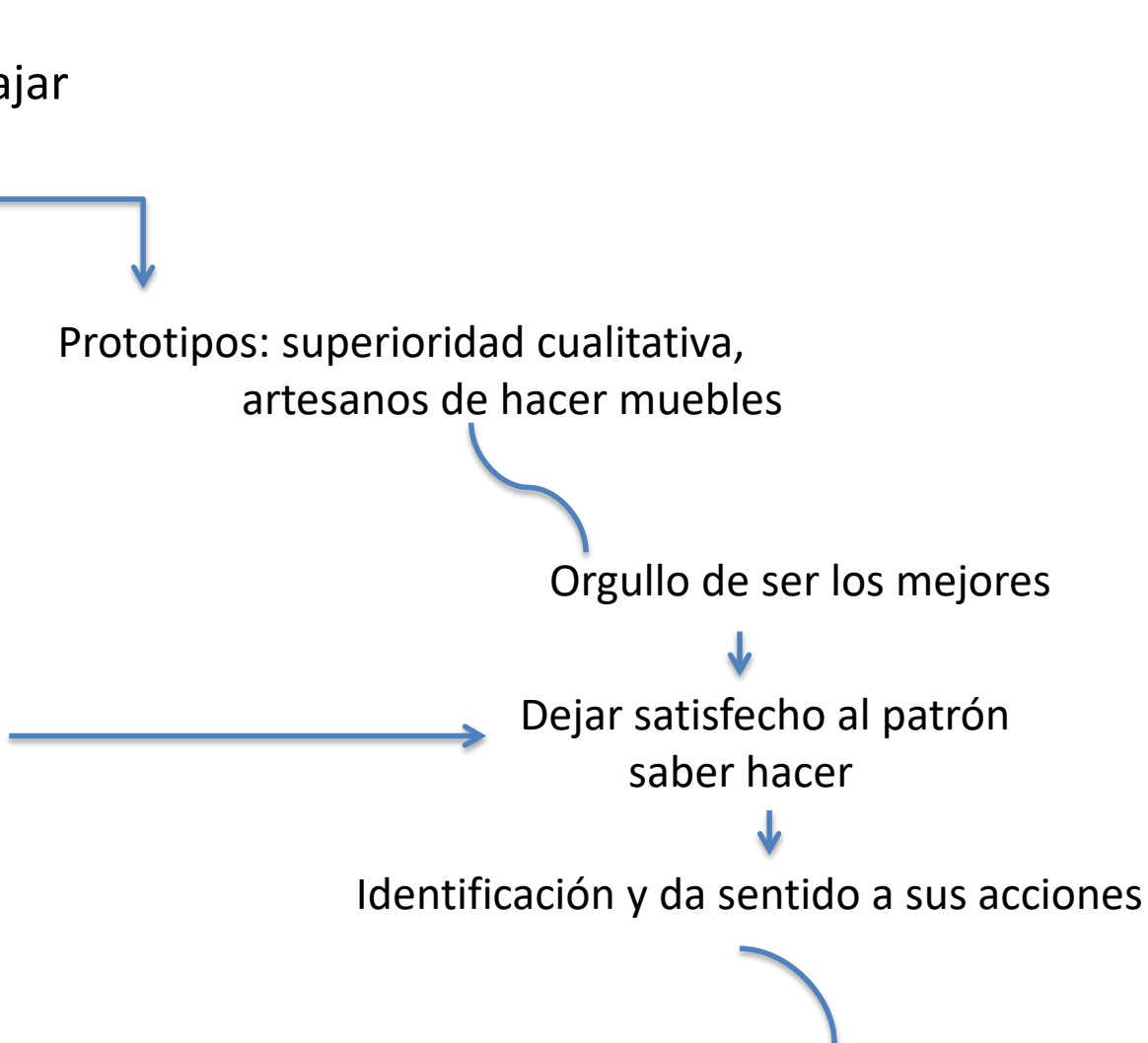
↓
Prototipos: superioridad cualitativa,
artesanos de hacer muebles

↓
Orgullo de ser los mejores

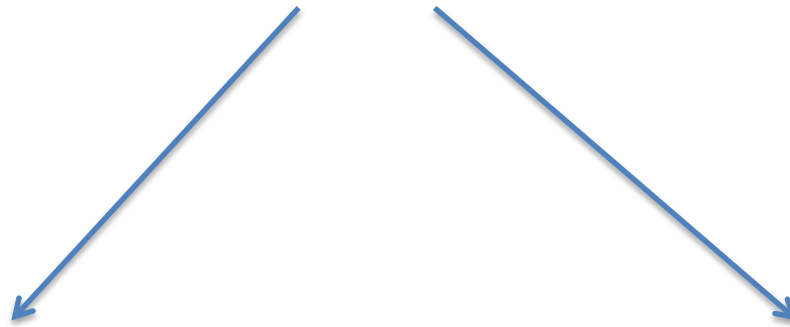
Trabajadores se unificaban

↓
Dejar satisfecho al patrón
saber hacer

↓
Identificación y da sentido a sus acciones



Generó significados, valores con nuevos elementos



Permanencia en la empresa
Orgullo, reconocimiento, lealtad

Saber hacer



Identificaban como clase trabajadora

JMRomo: generando una cultura más allá de la experiencia física trascendió a MITO

Nota metodológica

Fuentes: entrevistas (director, gerentes, coordinadores, historia de vida, documentos de la empresa , panfletos, videos

Articulación de la biografía del fundador- (personal-empresarial) y su objetivación en las practicas empresariales , relaciones laborales (relación con los trabajadores) y en la cultura del trabajo

Análisis del discurso: retórica

Re-interpretar el discurso (argumentos) y establecer los códigos que le daban sentido (padre-benefactor)

Situación de la empresa:

Muerte del fundador- un nuevo director de 24 años de edad
(nieto, tercera generación)

La sucesión

Pregunta inicial y central en un primer momento

¿Cuáles eran las presiones estructurales y los arreglos subjetivos y culturales que daban sentido a las decisiones del director actual?

Segundo Momento (1990-2000): la sucesión- herencia, cuál era la posición del nieto ante la herencia y el mito.

Momento de la Sucesión y su problematización

La posición de los heredados ante la herencia. La asumen como tal y quién es el que decide

¿Que impulsa a conservar la herencia, incrementarla o no aceptarla (asumir la dirección de la empresa)?

Se puede heredar entre generaciones y apropiarse del patrimonio cultural, social y simbólico

¿Que de ese patrimonio se pone en juego por el nuevo heredero para las decisiones?

La herencia está revestida de poder ¿Qué relaciones de poder se trastocan y cuáles permanecen

Cómo vivir y crecer con un mito

Heredar una empresa también presiona y se da también en el terreno de la **subjetividad**



Nuevos conceptos ordenadores

Sucesión y herencia, aspectos no contemplado al inicio de la investigación, se volvían en **conceptos ordenadores y referentes para entender lo que Sucedió en las decisiones de la empresa en sus diferentes niveles e implicaba**

La reconstrucción de los procesos de **negociación, enfrentamiento, contradicciones y luchas con su propias subjetividades**

En lo subjetivo

Asumir el riesgo de tomar decisiones propias- romper con el pasado

Asumir posiciones antagónicas entre: lo nuevo- lo viejo el mito/lo extraño cercano, por ejemplo, en como significar el piso de la fabrica

- Conservar la herencia como tal o incrementarla
- Construir un nuevo proyecto y con ello construirse él como sujeto con voluntad propia de decidir en incertidumbre: fijar límites subjetivos, construcción de elecciones que legitiman en un espacio de posibilidades (proyecto del futuro)

Configuración de códigos culturales y su subjetivación en la decisión

1. Deseo de un tiempo personal: Decidir por él y tener su propia autobiografía, historia de decisiones, construir una identidad

“Después de diez años que no está mi abuelito, los resultados buenos o malos ya no son atribuibles a ÉL”

(...) “No puedes seguir pensando como lo haría ÉL o cual era su Criterio, (...) sino que ahora ya es la impresión que cada administración le da a su empresa”

Práctica: cambio gerencial, nuevas direcciones, rompe con la carrera interna (profesionistas).

Nuevo proyecto productivo: construcción en lucha-antagonismo-negociación

Un proyecto es significado: compromiso, responsabilidad
cultura heredada del abuelo donde el sentido de responsabilidad vale más- en un primer momento que la rentabilidad (medio)

2. Códigos vitales:

- **confianza** que le da ser un heredero con profesión (el abuelo no tenía estudios)
- **origen familiar** y ser parte importante de la empresa (lo designa la abuela como director) le da seguridad y un sentido de pertenencia a la empresa
- **la socialización familiar:** responsabilidad, cumplimiento que se manifiesta en el orgullo y honor de hacer las cosas bien y lleva al éxito personal y de la empresa

3. Seguridad en los trabajadores

Condiciones materiales objetivadas en trabajadores capacitados y leales, confianza y el saber hacer de ellos

- amor a la camiseta
- sentimiento de pertenencia a la empresa
- Por el espíritu de Don Jesús

Articulación de los diferentes espacios, niveles, actores y subjetividades en la decisión

4. Presión social y cultural

- Necesidad de reconocimiento “ el que dirán” que los nietos no pudieron
- La sociedad y cultura de Aguascalientes que exige y demanda un responsabilidad a los nietos

Familia-herencia-educación se vuelven los códigos culturales que pasan por el proceso de subjetivación a través de la valoración de la posibilidad de poder liderar un nuevo proyecto,

Configuración de códigos manifiestos en la pertenencia-confianza-seguridad-compromiso-orgullo (Configuración de **códigos vitales**)

Códigos encuentran un **engarzamiento** en una cultura del trabajo (heredada y creada por abuelo) con códigos como la lealtad y compromiso mutuo (sincronía de procesos bajo una nueva subjetividad)

Que conllevó un nuevo arreglo subjetivo, la **seguridad en los trabajadores (ética del trabajo del fundador)**.



Re-interpretación de códigos (proceso de subjetivación) reapropiados y lanzarse a un **Nuevo proyecto**

Otros espacios que influyen la construcción de las decisiones

¿Cómo lograr la adhesión de los coordinadores y gerentes en el nuevo proyecto?

Adhesión afectiva: por ser el nieto, pasa a ser parte de la familia (equilibrio paternalista)

Adhesión solidaria simbólica: a la empresa y al fundador (ante la incertidumbre ser productivos)

Se constituye en el proceso de construcción de legitimidades en la estructura organizativa subterránea: la lucha por el poder en la producción

Legitimación de una nueva herencia moral: una nueva forma de operar la empresa

Resultado del proceso de la configuración de una identidad que lo lleva a tomar una posición de líder
Dejar hacer/para poder hacer

↓
Conveniencia de una lucha por el poder

↓
Adhesión por coincidencia de intereses

Gerentes: lucha por el poder y el prestigio

Coordinan: lucha por el poder de dejar plasmados sus conocimientos y experiencia en la mejor manera de producción.

Lider: garantizar la mejor manera de producir con óptimos resultados:
controlando sin controlar

Liderazgo: en consentir esa lucha por el poder que a su vez autocontrola la propia lucha

La legitimidad del lider: Descansa en lazos de sangre/obediencia de sus súbditos – en una relación laboral donde no tiene cabida el sindicato.

Un nuevo 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

Una nueva relación que articula otros elementos que no solo conllevan el poder como control o dominación

Sino la participación y la mediación de los diferentes campos subjetivos, del reconocimiento social.

En ese sentido, el poder se va reconstituyendo con nuevos contenidos, al igual que el concepto mismo de sujeto-empresario se va reconstituyendo con nuevas formas hasta conformarse en sujeto con identidad y voluntad de decisión y no en un heredado sin historia.

Nota Metodológica: asistencia y análisis de una junta de producción

Teoría y técnica de análisis de la Argumentación

1. Captar los gestos, miradas, la distribución del espacio, la estética del lugar, de los asistentes
2. Discurso y la relación con el dato duro (informes estadísticos) me permitió articular lo individual (posición de cada interlocutor)-colectivo (una forma de significar- trabajo),
3. Situaciones particulares (solucionar problemas cotidianos de la producción) en una permanente contradicción – negociación

Ubicar temporalidades y la coexistencia de valores resignificados y en proceso de negociación

El análisis se hace a través de los campos subjetivos