GERENTES Y EMPRESARIOS: UN ESTUDIO RECIENTE EN GUADALAJARA.

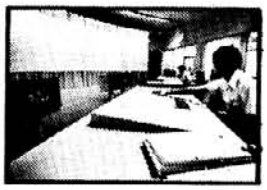
Pablo Lasso*
José De la Cerda Gastélum**

INTRODUCCION

Este artículo es una síntesis de la investigación: "Hacia un estilo Propio de Dirección de Empresas", realizada por el ITESO durante 1983 con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, y coordinada por Jorge Camarena y Pablo Lasso.

El artículo se concentra en los resultados obtenidos en la muestra de empresarios y gerentes (n=500); pretendemos, además de exponer sintéticamente los resultados de la investigación, explorar algunas implicaciones teóricas relevantes para la búsqueda de un estilo propio de dirección empresarial.

* Doctor en Sociología. Investigador del Departamento de Ciencias Sociales del ITESO.
** Maestro en Relaciones Industriales. Profesor—investigador de la escuela de Relaciones Industriales, DCEA, ITESO.



La investigación nació de la preocupación por encontrar una respuesta propia a las necesidades de formación de dirgientes de empresas en países en desarrollo. Se parte del supuesto de que algunos principios y técnicas diseñados en países industrializados, son aplicables con ventaja en los países en desarrollo, mientras que otros no sólo son inadecuados sino contraproducentes. La tarea de la investigación fue definir los factores existosos o eficientes de dirección empresarial, encontrar *lo propio* contenido en los conocimientos de los gerentes y empresarios de la región, producto de su constante contacto e interacción con la realidad empresarial y organizacional de México.

1. La teoría directiva en los países desarrollados.

Estados Unidos es sin duda el país donde más recursos se han canalizado al estudio y desarrollo de principios, técicas y métodos para dirigir eficientemente las empresas u organizaciones productivas. La historia pensamiento administrativo occidental se compone de múltiples enfoques que han emprendido la búsqueda de la eficiencia directiva y organizacional en sus propias condiciones socieconómicas. Puestos los enfoques en orden cronológico aparentan evolución, pero en el ambiente académico se disputan la supremacía teórica. Sus diferencias básicas: el concepto del hombre y de organización, la relación entre estructura organizacional y trabajo humano, los sistemas y métodos de dirección y organización. Sus igualdades: los resultados deseados, la máxima eficiencia.

(Ver cuadro 1).

Un aspecto de la disputa teórica, muy importante para el propósito de este artículo, se concentra en la universalidad *versus* la relatividad del contenido y aplicación de las

CUADRO 1

Esquema comparativo de las teorías de la administración

ASPECTOS PRINCIPALES	ENFOQUES PRESCRIPTIVOS Y NORMATIVOS	
	TEORIA CLASICA	TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS
Enfoque de la organización:	Organización formal	Organización informal
Concepto de organización:	Estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas	Sistema social como conjunto de papeles
Principales representantes:	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson	Mayo, Follett, Maier Roethlisberger, Dubin, Cartwrigth, French, Zalesnicj, Tannenbaum Lewin, Vitalas, Homans,
Características básicas de la administración:	Ingeniería humana, Ingeneria de la Producción	Ciencia Social Aplicada
Concepción del hombre:	Homo economicus	Homo social
Comportamiento organizacional del individuo:	Ser aislado que reacciona como individuo (atomismo tayloriano)	Ser social que reacciona como miembro del grupo
Sistema de incentivos:	Incentivos materiales y salariales	Incentivos sociales y simbólicos
Relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales:	Identidad de intereses No hay conflicto perceptible	Identidad de intereses Todo conflicto es indeseable y debe ser evitado
Resultados deseados	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia

ASPECTOS PRINCIPALES		ENFOQUES EXPLICATIVOS			
	TEORIA NEOCLASICA	TEORIA DE LA BUROCRACIA	TEORIA ESTRUCTURALISTA	TEORIA BEHAVIORISTA	TEORIA DE LOS SISTEMAS
Enfoque de la organización:	Organización formal e informal	organización formal	Organización formal e informal	Organización formal e informal	Organización formal e informal
Concepto de organización:	Sistema social con objetivos a alcanzar	Sistema social como conjunto de funciones	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido	Sistema cooperativo racional	Sistema abierto
Principales representantes:	Drucker, Koontz, Jucius, Newman, Odiorne, Humble, Gelinier, Schleh, Dale	Weber, Marton, Salznick, Gouldnar, Michels	Etzioni, Thompson, Blay y Scott	Simon, McGregor, Barnard, Argyris, Likert, Cyert, Bennis, Schein, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhard March	Katz, Kahn, Johnson, Kast, Rosenzwig, Rice, Churchma, Burns, Trist, Hicks.
Características básicas de la administración:	Técnica Social Básica	Sociología de la Burocracia	Sociedad de Organizaciones	Ciencia comportamental aplicada	Enfoque sistémico Administración de sistemas
Concepción del hombre:	Hombre Organizacional y administrativo	Hombre organizacional	Hombre organizacional	Hombre Administativo	Hombre funcional
Comportamiento organizacional del individuo:	Ser racional y social vuelto hacia el alcance de objetivos individuales y organizacionales	Ser aislado que reacciona como ocupante de cargo y posición	Ser social que vive dentro de organizaciones	Ser racional que toma decisiones en cuanto a la participación en las organizaciones	Desempeño de papeles
Sistema de incentivos:	Incentivos mixtos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos mixtos, tanto materiales como sociales	Incentivos mixtos	Incentivos mixtos
Relaciones entre objetivos organizacionales y objetivos individuales:	Integración entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	No hay conflicto perceptible. Prevalencia de los objetivos de la organización.	Conflictos inevitables y aún deseables.	Conflictos posibles y negociables. Relación y equilibrio entre eficacia y eficiencia	Conflicto de papeles
Resultados deseados:	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Eficiencia satisfactoria	Máxima eficiencia

Fuente: Idalberto Chavenato, *Introducción a la teoria general de la administración* Mexico, Mc Graw, 1976 P. 573

teorías. El debate puede simplificarse agrupando en tres corrientes las respuestas dadas a una pregunta central: ¿hasta qué punto los conocimientos, principios, técnicas, métodos o prácticas directivo—administrativas son transferibles a otros países?

La escuela universal sostiene que la problemática y, por tanto, la actividad directivo—administrativa es esencialmente la misma en la mayoría de los países, por lo cual se cree en la validez y plicabilidad universal del conocimiento administrativo.

La escuela psico—socio—cultural se centra en el conocimiento de las formas compartidas de vida y pensamiento, de valores y actitudes, de personalidad y conducta, y en general del pasado histórico—cultural de los países. Estos factores psico—socio—culturales determinan, según esta corriente, las formas de dirigir y organizar el trabajo dentro de los países, y por tanto, condicionan la validez universal del conocimiento directivo—administrativo.

La escuela económica sostiene que la problemática y práctica directivo—organizacional están determinadas principalmente por el grado de desarrollo económico y tecnológico de cada país. Los niveles y características de factores tales como: inversión, innovación tecnológica, mercados, producción y recursos en general, condicionan la práctica directiva y organizacional.

En esta última escuela, las empresas son vistas primordialmente como unidades económicas y los directivos y gerentes empresariales son considerados agentes de cambio y progreso, dado que los movimientos productivos dependen de sus decisiones (*entrepreneurship*).

Estudiosos de estas tres corrientes han investigado en México. Los cuadros 2 y 3 condensan los hallazgos más aceptados sobre las características del comportamiento laboral del mexicano (cuadro 2) y de los estilos dominantes de dirección y organización en México (cuadro 3). El método de análisis y entendimiento de la mayoría de los estudios transculturales, se basa en la comparación entre las características y hechos generalizables o distintivos de lo mexicano en relación con las de la cultura sede: la estadounidense, implícitamente, el modelo. Por

CUADRO 2

Valores y actitudes en el trabajo: comparación entre México y Estados Unidos.

MEXICO (cultura latinoamericana)	ESTADOS UNIDOS (cultura anglo—americana)
Permanencia de valores y actitudes basados en tradiciones culturales: v.gr. autoritarismo, dependencia y sumisión, resistencia al cambio, fatalismo, resignación, impulsividad.	Nuevos valores y actitudes basados en la modernidad: vgr.. racionalismo, cambio y eficiencia, independencia y autonomía, orden y responsabilidad, logro y competencia.
Actitudes pasivas, resignadas, dependientes, reforzadas por un cultura colectivista de marcos sociales extensos y autoritarios: vgr: familia, escuela, organizaciones de trabajo.	Actitudes activas, agresivas e independientes, reforzadas por una cultura individualista de marcos sociales flexibles.
Idealismo y proyectismo en el trabajo: planes no realizables y metas idealistas.	Pragmatismo y realismo en el trabajo: planes y metas concretas y alcanzables.
Individualidad como una forma de diferenciarse de los demás en posición y estatus.	Individualidad como una expresión de los derechos de cada persona independientemente de su posición o estatus.
Valores particularistas: intreses personales sobre las obligaciones, relaciones para superarse en el trabajo; pensar a corto plazo.	Valores universalistas: obligaciones antes que los intereses personales; habilidad y desempeño para progresar en el trabajo; pensar a largo plazo.
Actitud instrumental: el trabajo es sólo un medio para satisfacer necesidades. Devaluación del trabajo manual.	El trabajo es visto como un fin en sí mismo. Todo trabajo es valioso.
Débil identificación con las organizaciones de trabajo; actitud descuidada hacia los objetivos organizacionales.	Fuerte identificación con las organizaciones de trabajo; compromiso con el logro de objetivos..
Desdén por el riesgo, la incertidumbre y la competencia.	Aceptación del riesgo y de la competencia como elementos hacia la eficacia organizacional.
Enfasis en guardar distancias entre personas con distintos niveles de poder y autoridad.	Enfasis en la igualdad a pesar de diferencias de poder y autoridad.
Motivación laboral: satisfacción de necesidades materiales y de seguridad; la afiliación y el reconocimiento social se valoran más que el logro de resultados.	Motivación laboral: satisfacción de necesidades de logro y superación; débil motivación por necesidades sociales o de afiliación con otas personas.
Baja autoestima: desconfianza de las intenciones y motivos de los compañeros de trabajo.	Confianza en sí mismo y en los compañeros de trabajo.
Poca disposición al trabajo en equipo.	Alta diposición a trabajar en equipo.

FUENTES/ Estudios transculturales de los siguientes autores: D.McClelland, 1961; J. Fayerweather, 1959; M Zymelman, 1963; G. Elder, 1965; J. Andrews, 1967; L. Zurcher, 1965, 1968; Gillin, 1965; J. Kahl, 1968; S.Davies, 1968 a, 1969; E. McCann, 1970 J. Slocum, 1971; F. Derossi, 1977; R. Díaz Guerrero, 1975. W. H. Holtzman et al., 1975; R. Petersen y L. Tracy, 1979; G. Hofstede, 1980; M. Deforest. 1981. Este cuadro fue tomado de: José de la Cerda Gastélum, Dirección de organización del trabajo en México: la visión transnacional, Guadalajara, México, ITESO, Huella 11, 1985.

CUADRO 3

Estilos de dirección y organización de trabajo: comparación entre México y Estados Unidos.

MEXICO (organizaciones latinoamericanas)	ESTADOS UNIDOS (organizaciones anglo—americanas)
El familismo es característica básica de las organizaciones; la asignación de puestos y funciones se basa en las relaciones e intereses de la familia empresarial.	Las organizaciones son corporaciones colectivas; la asignación de puestos y funciones se basa en las capacidades y el desempeño de las personas.
La dirección de las empresas es comúnmente ejercida por parientes o miembros de la familia propietaria; la forma de dirección es subjetiva, intuitiva e impulsiva.	La dirección de las empresas se encarga a gerentes profesionales, que aplican la administración científica, racional, objetiva.
Estructuras de organización autoritarias e individualistas; muy estratificadas y divididas por diferencias de autoridad, posición o estatus.	Estructuras de organización democráticas y grupales; impersonales y objetivas, con poco énfasis en diferencia de autoridad, posición o estatus.
Gran separación entre grupos de distinto nivel jerárquico: gerentes, supervisores, empleados, obreros. Dificultades serias para superar niveles.	Poca separación entre grupos de distinto nivel jerárquico. Facilidades amplias para superar niveles dentro de la organización.
La dirección y organización del trabajo se basa en tradiciones y costumbres, descuidando factores como el diseño técnico del trabajo, el desempeño y el logro y la eficacia organizacional. Las alianzas y relaciones se anteponen al trabajo mismo.	La dirección y organización del trabajo se basa en los principios de la teoría administrativa; el trabajo mismo es el factor más importante y la orientación fundamental es la productividad, el logro y la eficacia.
La dirección de recursos humanos depende en gran parte de la costumbre y la intuición, escaseando los sistemas de administración de personal.	La dirección de recursos humanos se basa en sistemas avanzados de selección, capacitación, desarrollo y motivación de personal.
Liderazgo autocrático y directivo; centralización de autoridad y toma de decisiones; la responsabilidad se centra en puestos superiores.	Liderazgo democrático y participativo, la autoridad y responsabilidad se delegan, la toma de decisiones es compartida.
Gerencia individualista: antepone las necesidades personales de poder e imagen a las necesidades de su grupo de la organización.	Gerencia grupal: las necesidades del grupo de trabajo y de la organización son primero que las necesidades personales del gerente.
Relaciones verticales jerárquicas, autoritarias, paternalistas: el líder manda y protege a sus subordinados a cambio de obediencia y lealtad.	Relaciones veriticales participativas: no hay imposición del líder, todos los miembros del grupo pueden tomar iniciativas, decisiones, y ejercer liderazgo.
Relaciones horizontales de desconfianza y sospecha en los motivos y capacidades de los demás.	Relaciones horizontales de confianza en los motivos y capacidades de los demás.
Las comunicaciones son indirectas y cerradas; los mensajes deben guardar distancias y cuidar las relaciones. Se dificulta la comunicación vertical ascendente.	Las comunicaciones son directas y abiertas; el énfais es la transmisión clara del mensaje. Fluidez vertical y horizontal de la comunicación.

FUENTES/ Estudios transculturales de los siguientes autores: J. Fayerweather, 1959; J. Johnson, 1965; C.K. Mann, S. Davis, 1968, 1969; Lauterbach, 1966; E. McCann, 1970; J. Slocum, 1971; F. Derossi, 1977; R. Peterson y L. Tracy, 1979; G. Hofstede, 1980; G. Boseman y A. Phatak, 1978; M.E. Defores, 1981; Boseman, 1972 Este cuadro fue tomado de: José de la Cerda Gastélum. *Dirección y Organización del trabajo en México: la visión trasnacional*, Guadalajara, México, Huella 11, ITESO, 1985, PP.23—25

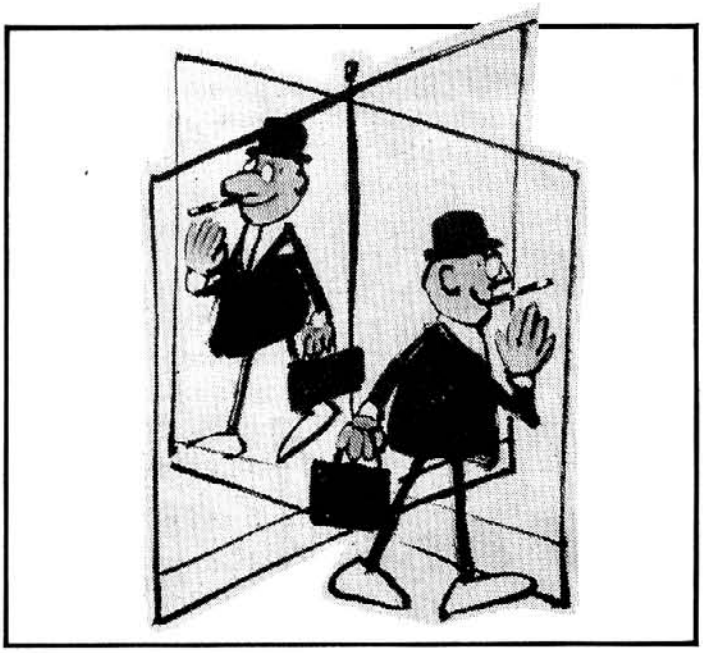
esta razón, los cuadros contienen la parte mexicana y su contraparte angloamericana.

No es necesario profundizar, basta una análisis superficial del contenido de estos dos cuadros para notar la separación psico—socio—cultural y directivo—organizacional que existe entre los dos países.

2. En busca del conocimiento propio sobre dirección empresarial.

Por lo expuesto en la sección anterior se entenderá que la bibliografía directivo—administrativa y organizacional es abundante; hablando tan sólo de la muy especializada *comparative or cross—cultural management* (dirección comparativa o transcultural) podrían reunirse varios centenares de libros y artículos provenientes de investigaciones internacionales.

La mayoría de las investigaciones en dirección de empresas comienzan con un estado del arte (avance del conocimiento en un área de estudio), un marco teórico que sintetiza *lo último* o *lo mejor* de la teoría, para luego, con los datos de la realidad cercana: comparar, constatar, probar, adecuar, amoldar todo de acuerdo con los supuestos de la gran teoría. Este método de investigación se adhiere a la escuela universal: la creencia en la validez



universal del conocimiento directivo.

En cambio, los supuestos que inspiraron esta investigación sobre empresarios y gerentes tapatíos se relacionan mejor con los de la corriente psico—socio—cultural y la del desarrollo económico. Se consideró que las diferencias entre las formas y estilos de dirección de empresas entre México y Estados Unidos cuestionan de fondo la aplicabilidad de teorías norteamericanas en México, y, por tanto, la necesidad de buscar el conocimiento propio y aplicado al contexto y situación de las regiones mexicanas. Problemas, necesidades, recursos, situaciones económico—tecnológico y productivas distintas: formas de dirección y organización diferentes.

La escuela universalista, por su parte, pretendería cambios en la pautas socio—culturales y de comportamiento de los directivos mexicanos para que aplicaran convenientemente las teorías directivas importadas:

> "Para el pensamiento del ejecutivo estadounidense, las pautas culturales del ejecutivo extranjero representan un reto misionero. Convencido de lo adecuado de sus prácticas, buscará que el ejecutivo extranjero adopte su enfoque gerencial...
> Como nación, nuestro ideal de convertir al mundo hacia nuestro modo de vida no parece tener fronteras, ya sea la democracia, el capitalismo, o el beis—bol." (Fayerweather 1959, p. 112).

Por supuesto, esta afirmación de Fayerweather sonaba mejor hace 25 años; ahora es muy vulnerable, entre otras razones porque está demostrado que el modelo de desarrollo no es único para todos los países, y porque el cambio de valores culturales es muy lento y en ocasiones improcedente. Por ejemplo, dentro del mundo capitalista los países europeos han logrado un desarrollo dentro de sus diferencias culturales y tienen peculiaridades diversas entre sí, muy distintas a las de Japón, y todas ellas diferentes a las de Estados Unidos; se puede afirmar que cada país ha desarrollado estilos propios de dirección empresarial.

La investigación que aquí se resume es un esfuerzo por partir de lo propio y desarrollarlo. Partir del estilo propio de dirección de empresas y hacerlo crecer en eficiencia, en consonancia con las pautas culturales del directivo mexicano y con los problemas y necesidades de las organizaciones mexicanas.

Se busca una síntesis semejante al caso japonés que une métodos y técnicas occidentales con valores culturales orientales. Partiendo de esta convicción, la investigación de directivos tapatíos se orientó hacia detectar el punto de partida: el estilo propio de dirección de empresas.

3. Rasgos del estilo propio de dirección de empresas.

El postulado fundamental de la investigación es el siguiente: los directivos empresariales locales son personas inteligentes que *conocen* la teoría y *sistematizan* lo que tiene éxito. La *teoría propia* de dirección de empresas tiene que surgir, en principio, de los conocimientos y experiencia de estos directivos, ubicados en: un contexto socioeconómico específico; una realidad empresarial objetiva (tamaño y tipo de empresas, tipología del dirigente, sindicatos, trabajadores, etc.), y una motivación empresarial definida (productividad, servicio, eficiencia, utilidad, etc.); es un factor de éxito: el comportarse y actuar con base en ciertos valores, actitudes, principios y prácticas.

Siguiendo esta lógica y mediante entrevistas profundas a 100 empresarios, gerentes y profesionales, reconocidos como conocedores de la realidad empresarial de la región, se determinaron, entre otras variables, 23 factores de éxito que fueron evaluados después por 400 dirigentes más, definiendo el nivel actual y deseable de cada factor en la realidad empresarial de la región.

A continuación se presentan algunos rasgos del estilo propio de dirección contenidos en los factores de éxito escogidos:

3.1. *La empresa* predominante de la muestra (n=400) es de tamaño pequeño y mediano (menos de 100 trabajadores), privada (97.9%), e industrial (56.5%); en tanto que el tipo de administración más frecuente es el familiar (41%), seguido por el institucional (39%) y el mixto (19%).

3.2. *Los empresarios y los gerentes* de la muestra pertenecen predominantemente al sexo masculino, son jóvenes (entre 31 y 45 años). En empresas pequeñas predomina el tapatío, en las grandes gana influencia de foráneo. Más de la mitad tiene nivel de licenciatura o más, y, en general, los gerentes suelen tener más educación formal que los empresarios.

En la cultura empresarial tapatía se distingue claramente entre empresario y gerente: el empresario, hombre de riesgo y *visión*, motivado a crear y emprender por ambición, logro, iniciativa, por necesidad de autoafirmación y acción; el empresario planea, desarrolla, decide, delegada; quien conoce el mercado, el negocio, el contexto; quien asume responsabilidad social por las necesidades

8 ■■■renglones en la empresa y el trabajo■■■

1) *Buena administración de personal.* Aunque se detectó alto interés general por este factor, también se encontró diversidad de criterios respecto de qué es bueno en términos de administración de personal. Encontramos gran preocupación por conocer y aplicar las últimas, ideas en materia de administración de recursos húmano, asi como vestigios de adminstración por intimidación y uso de todo tipo de maniobras legales para controlar al personal.

2) *Honestidad personal y profesional.* Aquí pudimos distinguir dos enfoques: el de conveniencia y el de principio. El de conveniencia habla de que si se es leal con el cliente, con el proveedor y el trabajador, la empresa y el dirigente obtendrán éxito. El enfoque de principio habla de una necesidad de continuidad moral entre la familia y el negocio, de tal manera que la ética predicada en la mesa del desayuno se aplique en la oficina. Se habló de justificar *la mordida* como expediente necesario para quien la da pero no justificable, desde ningún ángulo para quien la recibe. Finalmente, hubo consenso acerca de la necesidad de una revolución moral que saque al país del caos en que la práctica actual lo ha dejado: corrupción en los sectores público y privado.

3) *Conocimiento del mercado y/o del ramo.* Para tener éxito hay que conocer los trucos del oficio, la psicología del mercado, y los puntos y personas claves para resolver problemas y crisis. Quien no conoce en detalle el ramo, no puede operar con eficiencia; esto parece ser una de las causas del fracaso de egresados universitarios, quienes no tienen la oportunidad de familiarizarse con el mercado antes de tomar responsabilidad de dirección.

4) *Reputación de la empresa en la comunidad.* Crear una buena reputación ayuda las relaciones con fuentes de financiamiento, proveedores, clientes, trabajadores y gobierno. Se pone mayor énfasis en el manejo de marcas, contactos personales en el nivel financiero y de gobierno, así como habilidad personal en el manejo de negociaciones específicas.

5) *Capacidad para comunicar ideas y decisiones.* La expresión más común para describir este factor es: no sabemos hablar, o nos enojamos o tenemos miedo porque no sabemos. Más que técnicas, en el fondo se detecta la necesidad de una mejor formación cultural de carácter general, que dé seguridad al dirigente.

6) *Capacidad para delegar y trabajar en equipo.* Lograr un balance eficiente entre delegar, buscando un estilo más democrático y controlar. Un balance entre teorías modernas de administración por consenso y la necesidad de operar en una realidad cultural donde hay que mandar para ser obedecido y donde el cambio a otro estilo de mando requiere de un proceso educativo. Se expresó la necesidad del trabajo en equipo como deseable y la realidad de un estilo directivo fuerte como inevitable.

7) *Capacidad para aprender y adecuarse al cambio.* "Nos están comiendo el mandado", "andamos con los ojos en la nuca", "no salimos de las viejas recetas", son expresiones que ilustran esta preocupación. Por otro lado, "el que se quema con la leche hasta al jocoque le sopla", es el que tras haberse lanzado a cambios, sin el conocimiento ni apoyo adecuados en el estilo de mando, en esquema de expansión y diversificación de financiamiento, de sistemas de información para tomar decisiones, etc., se encuentra que toda mejora es un cambio, pero no todo cambio es una mejora. Se nota tensión *generacional* entre los padres y abuelos fundadores de la empresa, quienes la quieren seguir manejando a *su modo*, y los hijos y nietos que desean una administración más profesional e institucional, sin perder la ventaja que da la relación familiar. Finalmente "hay que abrirse", "hay que prepararse", "pero que nos ayude alguien que sepa de lo que está hablando".

8) *Manejo de finanzas.* La empresa es un negocio y tiene que ser rentable para sobrevivir. Existe preocupación general pero no siempre eficiencia en el manjeo de la finanzas. Dentro de las circunstancias actuales del país y de la región, se requiere conocer no sólo la técnica y la fórmula, sino la legislación, las oportunidades y los contactos personales.

9) *Buenas relaciones sindicales.* Por consenso las relaciones sindicales son algo distinto y separado de la administración personal. Se personifica la relación sindical en el líder, con quien se llega a acuerdos, se negocian conflictos y se establecen marcos de diferencia generales para el manejo de la relación laboral.

10) *Manejo de la cuestión fiscal.* Aqui existe una mezcla entre conocer la ley para tomar toda la ventaja posible y la convicción de que muchas veces la ley no es justa, ni razonable ("Si pago todos los impuestos quiebro, y conmigo 99% de la región"), y de que existe el derecho de evadir el pago de impuestos, pues lo que se pague irá, en buen medida, al bolsillo personal de funcionarios inmorales. El sentimiento es fuerte, generalizado, agresivo y preocupante, aunque en el fondo se reconoce la necesidad de pagar impuestos y de que éstos se administren con honestidad y eficacia.

11) *Habilidad para superar crisis inesperadas.*

12) *Manejo de información para toma de decisiones.* Aqui se detectaron varios tipos de preocupación: la carencia de un sistema interno de información para "saber cómo anda el negocio", la necesidad de un cambio de actitud para que el empresario comparta información con sus colegas cuando sea necesario para el bien común; "nos vemos muy mal cuando el gobierno nos pregunta cuántos carros de ferrocarril necesitamos y no le sabemos responder", "en salarios mínimos no sabíamos quienes habían dado el ajuste y quiénes no, o no nos querían decir qué impacto tenían en sus costos", son expresiones que ilustran el punto. También consideran los empresarios la necesidad de adecuarse a la era de la computadora para el manejo de información.

13) *Conocimientos técnicos sólidos.* La expresión más comúnmente utilizada para describir este factor es "que

el ingeniero sea buen ingeniero, que el contador sea buen contador y que se pueda confiar en el consejo del abogado". Se percibieron quejas respecto de los recién egresados de las universidades, a muchos de los cuales "tenemos que rehacer con gran costo en el trabajo".

14) *Planeación a mediano y largo plazos.* Posiblemente uno de los factores más claros y menos discutidos: planeación económica, de producción de mercado, de recursos humanos, y en general de todas las áreas de la empresa; La necesidad de "pensar por los menos cinco y diez años a la vista".

15) *Identificación con la filosofía y metas de la intitución.* Alta preocupación en contra del *mercenarismo* propiciado por el pirateo de personal. Las personas, bien y mal preparadas, saltan de una empresa a otra siguiendo la mejor oferta, lo cual crea grandes problemas para la integración de cuadros directivos, técnicos y de mano de obra calificada. Además de falta de espíritu de equipo, se crean otros problemas de orden práctico tales como baja calidad en productos, deficientes servicios y relaciones con clientes, proveedores y trabajadores.

16) *Conocimiento de los factores socieconómicos de México.* "Guadalajara no se puede dar el lujo de seguir siendo el rancho grande, lo que sucede en México me afecta inmediatamente, tengo que pensar en un mercado nacional". La necesidad de abrirse al país, de conocerlo, es un sentimiento generalizado.

17) *Formación humanista o cultura general.* La preocupación expresada fue que la universidad y la empresa están produciendo técnicos y gerentes con un enfoque mecanicista de la empresa y la economía, cuando lo que se necesitan son líderes capaces de sacar a la sociedad del caos existente. Esa falta de líderes es penosamente obvia en el campo de los dirigentes empresariales, incapaces de comprender la realidad social y cultural del país, y sólo preocupados por la eficiencia del negocio.

18) *Capacidad de tomar riesgo y emprender nuevas empresas.* Este factor expresa la necesidad de no estancarse; de ver hacia adelante, y sobre todo, de un cambio de *actitud.* También se nota la preocupación por explorar más a fondo los conceptos de empresario y gerente: "necesitamos empresarios, no administradores de herencias", "no podemos seguir administrando negocios de viudas, porque nos comen el mandado", "camarón que se duerme se lo lleva la Monterrey", son expresiones ilustrativas de este sentimiento.

19) *Relaciones familiares dentro de la comunidad.* Pertenecer o relacionarse con familias fuertes en la comunidad se considera como factor de éxito, algo natural y deseable. Hubo quienes defendieron acaloradamente la necesidad de fortalecer la relación entre nexos familiares y de negocios, presentando los argumentos clásicos de lealtad, flexibilidad y aplicación de valores tradicionales familiares al mundo de los negocios; hubo también ataques violentos al *familismo* como sistema-base de dirección de empresas.

20) *Conocimiento de la economía internacional.* En este factor se agrupan preocupaciones vitales a la economía; como el precio del petróleo, la variación en las tasas de interés y el costo de divisas, factores que afectan la importación y exportación y la legislación mercantil internacional. Juntos reflejan un interés conyuntural por la época de crisis económica que vive el país.

21) *Contactos personales con funcionarios menores.* "Para mí es más importante conocer al que me recibe las formas del Seguro Social que saber cómo llenarlas", "es más importante conocer al encargado de las leyes". Relaciones personales: recurso eficiente para evitar trámites engorrosos y lograr información oportuna sobre asuntos que interesan al empresario.

22 y 23) *Participación en el proceso político del país y de la región.* En estos factores el empresario indica su desconcierto ante la crisis del país: Algunos se culpan por su falta de participación, otros se alegran de no haber participado y sentirse limpios de culpa, otros sugieren que el empresario debe ser totalmente apolítico, en tanto que algunos piensan que es el momento de tomar las riendas políticas y promover el manejo del país con criterios de iniciativa privada. Lo único cierto es que el empresario es muy sensible a este factor y busca orientación: "dejar la política a los políticos", "en México sólo hay un sector real (el público) y estamos dentro o afuera".

4. *La teoría directivo-administrativa de países desarrollados "apropiada".*

El estilo propio de dirección empresarial de la muestra de dirigentes tapatíos está formado tanto por elementos auóctonos "surgidos de la tierra misma" (v.gr. herencias culturales y de pensamiento, refranes y dichos), como por elementos transmitidos de otros medios culturales pero que con el tiempo han sido integrados, mediante procesos de adopción o adecuación, al conocimiento directivo local.

En esta sección se proponen algunos indicadores sobre parte de la *gran teoría* que han sido integradas. En primer lugar, habrá que distinguir los niveles de aplicación de los factores de éxito. Esto es, si el factor se centra en la acción personal del dirigente, en una función organizacional, o bien, en la relación de la empresa con su medio ambiente. Tenemos reflejados tres niveles de análisis en las que la teoría directivo—administrativa ordena sus contenidos: el individual, el organizacional y el contextual. El cuadro 5 presenta la distribución de los factores por niveles; es notorio el énfasis en el nivel del dirigente (individual) en donde se concentran 12 de los 23 (52%) factores de éxito empresarial; le sigue el organizacional con seis factores (26%) y finalmente el contextual con cinco factores (22%). Los tres niveles están estrechamente ligados en la actividad empresarial—organizacional por lo cual la acción en un nivel tiene repercusiones en los demás; la distribución del cuadro 5 señala solamente el nivel de énfasis del factor. Por ejemplo, el factor "manejo de información para toma de decisiones" puede pensarse en el nivel organizacional como un sistema de información interna, pero el sentido asignado al factor se centra sobre todo en el manejo de información por parte del dirigente.

Los elementos teóricos integrados al estilo propio de dirección no pueden especificarse en forma absoluta. Lo que se hizo fue considerar algunos indicadores de lo que se entiende por cada factor de éxito y ubicarlos dentro de los marcos teóricos de diversas escuelas o enfoques de la teoría directivo-administrativa. Por ejemplo, el factor "planeación a mediano y largo plazo" es claramente un elemento de la teoría del proceso administrativo (teoría neoclásica o del management);seguramente mucho antes de que esta teoría apareciera, la planeación se realizaba en los más diversos medios organizacionales, pero el mérito de conceptualizarla e integrarla a una teoría comprensiva se debe a la escuela mencionada; por eso se verá este factor incluido en su columna. Sin embargo, recuérdese que cada factor está conformado por la interacción de elementos autóctonos y ajenos, pero éstos últimos: adaptados, adecuados, moldeados por las necesidades propias.

Muchos de los factores de éxito pueden relacionarse con el marco de cuatro escuelas o enfoques teóricos, subrayando que un mismo factor puede formar parte de dos o más enfoques, cuya indentificación y principales contenidos se presentan a continuación (ver cuadros 1 y 6 para mayor información):

1) La teoría neoclásica (o del *management*): esencialmente pragmática, concentrada en los objetivos, el desempeño individual y los resultados. La dirección empresarial se reconoce como proceso o ciclo directivo-administrativo compuesto por cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Retoman las leyes clásicas: estructura, línea, staff, tramo de control, unidad de mando, competencia técnica, centralización, descentralización y las aplican como principios o criterios al proceso administrativo.

CUADRO 5

NIVELES DE APLICACION DE LOS FACTORES DE EXITO EN LA DIRECCION DE EMPRESAS

NIVEL INDIVIDUAL (Dirigente: empresario o gerente)	NIVEL ORGANIZACIONAL (Empresa: organización interna)	NIVEL CONTEXTUAL (Relación empresa con su medio ambiente)
- Honestidad personal y profesional	- Buena administración de personal	-Relaciones familiares dentro de la comunidad
- Capacidad para comunicar ideas y decisiones		
- Capacidad para delegar y trabajar en equipo	- Buenas relaciones sindicales	- Contactos con funcionarios menores
- Capacidad para emprender y adecuarse al cambio	- Concimiento del mercado y del ramo	- Reputación de la empresa
- Habilidad para superar crisis		
- Manejo de información para toma de decisiones.	- Manejo de finanzas	- Participación en el proceso político de la región
- Conocimientos técnicos sólidos	- Manejo fiscal	
- Identificación con la filosofía y metas de la institución.	- Planeación a mediano y largo plazo.	- Participación en el proceso político del país.
- Conocimiento de los factores socioeconómicos de México.		
- Formación humanista o cultura general		
- Capacidad de tomar riesgo y emprender nuevas empresas		
- Conocimiento de la economía internacional		

CUADRO 6

INFLUENCIAS TEORICAS EN LOS FACTORES DE EXITO DIRECTIVO EMPRESARIAL

1. TEORIA NEOCLASICA	2. TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS	3. TEORIA DE LOS SISTEMAS ABIERTOS	4. TEORIA DE EMPRESARIADO
— Planeación a mediano y largo plazo (14) — Conocimientos técnicos sólidos (13) — Toma de decisiones (12) — Manejo financiero y fiscal (8,10)	— Buena administración de personal (1) — Capacidad para comunicar ideas y decisiones (5) — Capacidad para delegar y trabajar en equipo (6) — Buenas relaciones sindicales (9) — Identificación con la filosofía y metas de la organización (15) — Formación humanista (17)	— Capacidad para adecuarse al cambio (7) — Capacidad para comunicar (5) — Manejo de información para toma de decisiones (12) — Participación en el medío ambiente dela empresa (sociedad, económica, política) (19, 20, 21, 22, 23)	— Conocimiento del mercado (3) — Capacidad para emprender nuevas empresas (18) — Capacidad de tomar riesgos (18) — Manejo financiero y fiscal (8, 10) — Buenas relaciones sindicales (9)

NOTA: Los números entre paréntesis van de acuerdo con el orden de importancia de lo "deseable" de cada factor según fueron definidos en la sección anterior (ver cuadro 5)

2) La teoría de las relaciones humanas (complementada con la teoría de la administración de personal, relaciones industriales, y del humanismo industrial) plantea la necesidad de humanizar y democratizar la administración. Una nueva concepción de la persona: del hombre económico-competitivo al hombre social-autotrascendente. La dirección empresarial se reconoce como una función de liderazgo y comunicación. Las variables importantes: motivación, moral, actitud, grupos, lo informal, satisfacción y participación, delegación y cooperación.

3) La teoría de los sistemas abiertos (complementada con la teoría estructuralista y la contextualista) concibe a la empresa como un conjunto de elementos o unidades en constante interacción; toda organización es un sistema de relaciones con un propósito u objetivo; influencia y recibe influencia de su medio ambiente, su dinámica esencial se sintetiza en el trinomio: insumo-proceso-producto.

En un sistema abierto, la función directiva (subsistema directivo) consiste en la coordinación y control de los variados subsistemas que integran la estructura empresarial. Los factores importantes *para administrar: información, toma de decisiones*, adaptación, cambio, regulación, procesamiento, retroalimentación.

4) La teoría del empresario (o *entrepreneurship*) se concentra en la acción del empresario como agente económico, quien crea canales para uso de materia prima, medios de producción y canales de venta para sus productos. La dirección empresarial es la acción de colocar, mover y combinar los factores de producción: capital, tierra, trabajo. Empresariado en la capacidad de tomar riesgos y decisiones, de innovar, de invertir, de crecer, de producir, de tecnificar, en medios y contextos socioeconómicos con variadas combinaciones de recursos y restricciones.

La distribución de los factores de éxito por teorías o enfoques, presentada en el cuadro 6, no incluye los 23 factores definidos por los directivos de la muestra sino sólo aquellos que muestran clara influencia de alguna teoría; algunos factores se repiten en dos o más de las cuatro teorías identificadas, algunos se expresan de acuerdo con el énfasis de la teoría que los influye. La distribución es hipotética, no hay indicadores para rebasar este nivel, simplemente se infiere que, por la similitud entre los contenidos del factor de éxito y los de una teoría determinada, algunos elementos teóricos han sido integrados, adaptados, moldeados, adecuados al estilo propio de dirección de empresas en la región.

5. *CONCLUSIONES*

La investigación "Hacia un estilo propio de dirección de empresas" es un primer acercamiento a las formas propias en que un grupo social (la muestra de empresarios y gerentes tapatíos) concibe la función directivo—empresarial. La forma o estilo propio de dirección de empresas responde directa y constantemente a una realidad específica (psico—socio—cultural, económico—tecnológica, política); los factoes de éxito, por ejemplo, son respuestas relacionadas y sistematizadas, a través de años de experiencia, a los problemas o necesidades que enfrenta la dirección empresarial en esta región.

Esta investigación presenta una alternativa a los enfoques tradicionales de conocimiento organizacional—adminstrativo (universalista, comparativo); sin embargo, sus alcances aún están lejos de representar modelos de relación, los elementos encontrados son solamente una explicación parcial de la realidad."Los factores de éxito", comentados en este artículo, señalan el campo de atención, pero no proponen un modelo de actuación. Al mismo tiempo, lo que se entiende por cada factor de éxito no implica significados comunes, ni valores o actitudes compartidas, ni prácticas consensuales, *pero sí son tendencias de la muestra a considerar esos factores como importantes para tener éxito en la dirección organizacional y empresarial, los factores de éxito indican las formas en que los empresarios y gerentes de la muestra conciben su realidad y la manera como enfrentan sus problemas.*

Este artículo se concentró en las implicaciones teóricas de la investigación: reflejó su afinidad con los enfoques psico—socio—culturales, sintetizó los rasgos del estilo propio de dirección empresarial, y analizó algunos elementos o partes de la teoría directivo—adminsitrativa de países desarrollados que pudieron haber sido integrados (por adopción, adecuación, apropiación) al estilo propio de dirección. Finalmente, se corrobora que, aunque algunos principios teóricos de la administración son encontrados en los más diversos contextos productivos y culturales (v.gr. planeación, dirección y control de personal y de la producción),el significado específico y forma de aplicación concreta de estos principios puede variar considerablemente.

El artículo deja pendiente una mayor profundización en el análisis del significado de los factores de éxito. Ya se han realizado algunos trabajos en esta línea; uno de ellos se centra en la necesidad y urgencia de cambio reflejada en las respuestas de la muestra de empresarios en donde también surgen graves contradicciones, conceptuales por ejemplo, querer apertura, relación igualitria, co—determinación con el Estado y al mismo tiempo sujetarse al viejo esquema de relación gobierno vs. iniciativa privada, en la cual el gobierno es visto como un cuerpo informe de corrupción, burocratismo y mala intención hacia el empresario privado.

Contradicciones valorales: no es posible censurar al Estado por las medidas económicas y fiscales que impone contra los intereses de la empresa privada y respaldarlo, al mismo tiempo, porque permite algunas concesiones o facilidades que se sabe dañan al bien común, aunque favorecen a la empresa (v.gr. el sindicalismo *charro*). Tampoco es congruente demandar la participación general en asuntos regionales y nacionales y limitarla hacia el interior de las organizaciones: "que decida quien tenga autoridad"; o buscar el beneficio del equipo de trabajo pero sin asegurar co—participación y co—responsabilidad: nadie puede vivir la contradicción de ser un mercenario fiel, ni un marginado con espíritu de equipo.

También es incongruente reconocer la necesidad de formación humanista y cultural, y anteponerle los intereses comerciales y financieros (cfr. J. Vergara, 1984).

Queda pendiente, asimismo, sistematizar y modelar la acción directivo—empresarial para rebasar lo consciente y lo verbal del discruso; y sobre todo, continuar la búsqueda de un nuevo modelo de organización del trabajo que emprenda la tarea de integrar la técnica administrativa y directiva con la cultura del grupo social que forma la organización; estamos forzados a producir de modo eficiente según nuestro esquema socio—cultural.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS, **Patricia**, (Coord.), *Guadalajara: la gran ciudad de la pequeña industria*, Zamora, México, El Colegio de Michoacán, 1985.

BOSEMAN, G. y PHATAK, A., *Management practices of industrial enterprises in México*, Management International Review, 18, 1978, 43—48.

CAMARENA, **Jorge** – LASSO, **Pablo**, *Hacia un estilo propio de dirección de empresas*, Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo — ITESO, 1984.

CASIMIR, **Jean**, *Causas sociales para el impulso empresarial*, mimeo, México, n.d.

CHIAVENATO, **Idalberto**, *Introducción a la teoría general de la adminstración*, México, McGraw—Hill, 1976.

DE LA CERDA GASTELUM, **José**, *Dirección y organización del trabajo en México*, Guadalajara, México, ITESO, Huella 11, 1985.

DEROSSI, **Flavia**, *El empresario mexicano*, México, OCDE/UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 1977.

FAYERWEATHER, **John**, *The executive overseas*, Syracuse, N.Y. Syracuse University Press, 1959.

INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGIA E HISTORIA, *Simposio sobre empresarios en México*, I y II, México, Casa Chata, 1979.

LAUTERBACH, **Albert**, *Enterprise in Latin América*: business attitudes in a developing economy, Cornell University Press, Ithaca, N.Y., 1966.

LEFF, N.L., *Entrepreneur and economic development: the problem revisited*, Journal of Economic Literature, XVII (1), 1979, 46—64.

MARQUEZ, **Viviane B.** DE, (Comp.) *Dinámica de la empresa mexicana*, México, El Colegio de México, 1979.

VERGARA, **Jesús** *La necesidad y urgencia de un cambio hacia una ética social*, (Réplica dictada en la presentación de la investigación Hacia un estilo propio de dirección de empresas), Guadalajara 1984.