

# SUBJETIVIDAD Y CULTURA EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES EN AGUASCALIENTES

Dra. Marcela Adriana Hernández Romo<sup>1</sup>



## PROBLEMA, ENFOQUE Y METODOLOGÍA

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, qué tan puro se estaba dando en la realidad. O bien, qué 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 influyen 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 (Alemán, 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 (Hernández, 2002).

El diseño de tales estrategias, depende 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 empresa, donde los empresarios podían configurar distintos enfoques productivos que dieran como resultado el éxito o la quiebra.

<sup>1</sup> Profesora-Investigadora del Departamento de Sociología, Universidad Autónoma de Aguascalientes; Doctora en Estudios Sociales por la Universidad Autónoma Metropolitana-Izt; Posdoctorada en la Universidad de Berkeley, California, miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I. Coordinadora de la Maestría en Sociología Industrial y del Trabajo E mail: mahernan7@hotmail.com.

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 el cual el 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 esta meta puede adquirir diferentes sentidos. En otras palabras, una acción no conlleva un solo 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 (De la Garza, 1994). 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, el 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.

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.

Es decir, que las decisiones de los empresarios están mediadas por la subjetividad (Berger, 1968). Entendemos por subjetividad el proceso de dar sentido, de interpretar la realidad (De la Garza, 1992). Así, 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, la estructura y la subjetividad. El sentido empresarial también implica el aspecto cultural, el cual definimos como acumulación de significados socialmente entendidos. En otras palabras, creemos que en la toma de decisiones intervienen factores estructurales, pero también la subjetividad del empresario mediada por factores culturales y las relaciones de poder.

La subjetividad puede ser analizada como una configuración de diferentes campos subjetivos, como pueden ser: el cognitivo, el del razonamiento cotidiano, el valorativo, el del sentimiento y el estético (De la Garza, 1992), de tal manera que encontraremos una diversidad de sujetos empresariales caracterizados en parte por diversas subjetividades. Esta forma de entender la relación estructura-subjetividad-acción nos permite comprender cómo el sujeto se relaciona con la estructura dando como resultado una acción, que a su vez reestructura a la propia estructura y reconfigura al sujeto (Giddens, 1995). Así, las estrategias son el resultado de presiones estructurales sobre la empresa, así como de la evaluación que haga la gerencia de la situación y de cómo se relaciona con los otros sujetos.

Para nuestro análisis retomamos el concepto de configuración subjetiva,<sup>1</sup> que nos permite entender la acción con base a un conjunto de variables estructurales y relacionales que se configuran con respecto a los diferentes campos subjetivos (cognitivo, razonamiento cotidiano, sentimental, estético y valorativo) y que es posible identificar empíricamente. Por lo tanto, consideramos 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 sólo 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 da en el espacio de posibilidades.

1 El paradigma configuracionista utilizado es una propuesta de De la Garza- en De la Garza Toledo, Enrique (1992) Crisis y sujetos sociales en México. México: Miguel Angel Porrúa.



Consideramos que las diferentes configuraciones subjetivas de la acción se construyen en el curso de la 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. Estas pueden ser reinterpretadas como construcciones simbólicas a las que los sujetos recurren para reflexionar, interpretar y decidir acerca de su propia situación y acción. La propuesta consiste en mostrar las aportaciones que se dan a través de la complementariedad entre: el análisis conversacional, el análisis argumentativo, visto como marco que delimita las diferentes formas en que los hablantes construyen sus argumentos, como una estrategia a través de la cual los actantes gestionan sus intereses, categorizan y acreditan 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 se toma el paradigma interpretativo, la idea de interpretar la realidad empírica a la luz de las prácticas sociales, asumiendo que éstas incorporan la subjetividad de los sujetos al dar sentido a sus acciones.

Se partió de la premisa que dentro de las distintas empresas se pueden encontrar diferentes estilos de dirección, que el éxito o la efectividad de las decisiones de la empresa dependerían del entorno estructural en el que está inmersa (Berger, 1993), así como de la

cultura laboral (configurada por la cultura local, empresarial y de los trabajadores) y el sentido que le diera el empresario a su situación. Por lo que podemos encontrar en diferentes empresas, la generación de diversos modelos modernizadores que implican estrategias diferentes.

Tomamos 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).

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 han generado estrategias y se han realizado cambios organizacionales importantes.

La selección de los casos tuvo que ver con las características de los dirigentes: a) que fueran o hayan sido los instrumentadores de la reestructuración, b) el tipo de educación (formal o informal) y, c) que fueran dueños de la empresa o delegados para cumplir la



función de directores. Interesaban empresas de capital trasnacional y nacional, la fecha de su fundación; esto nos permitía comprender las diferentes condiciones políticas, económicas, sociales y culturales que influyeron para su desarrollo, además que nos permitiría ver las

implicaciones del cambio generacional. Las empresas seleccionadas tuvieron las siguientes características: 1. Empresa electrónica de capital transnacional, fundada en los años ochenta, su mercado es de exportación, su Director era extranjero y la reestructuración la realizaron en la organización del trabajo y a nivel gerencial. 2. Empresa metalmecánica, de capital local, se funda a finales de los años cincuenta, su mercado es nacional y extranjero, se reestructura en la organización del trabajo y gerencial. El Director hereda la empresa en segunda generación. 3. Empresa agroindustrial de capital local, se funda a finales de los años cincuenta, su mercado es nacional y extranjero. Se reestructura en la organización del trabajo y a nivel gerencial. El actual Director hereda la empresa en segunda generación.

En la investigación se analizó el proceso de la toma de decisiones para generar las estrategias emprendidas. El análisis se hizo a partir de las decisiones de los directores. Las estrategias emprendidas en las tres empresas les permitió ser más competitivos y abarcar más mercado.

La información se obtuvo a través de la realización de entrevistas a profundidad, de la historia de vida de los directores, se asistió a juntas de los directivos con sus gerentes, se entrevistó a un consultor. Se hizo observación directa y se contó con una guía de observación que permitía de manera sistemática establecer la forma como se interactuaba en las juntas. Se llevó un diario de campo. La información documental que se revisó: periódicos de la empresa, documentos, actas y minutas de juntas, contratos colectivos y reglamentos internos. Se revisaron vídeos elaborados por las empresas que contenían entre otras cuestiones: historia de la empresa, su filosofía, proyectos, promocionales, capacitación, principios motivacionales, organigramas. Se recorrieron las oficinas y las plantas productivas.

#### LA CULTURA Y SUBJETIVIDAD EMPRESARIAL EN AGUASCALIENTES

A partir de 1980 algunas empresas en Aguascalientes iniciaron un proceso de reestructuración al interno de las mismas. Las estrategias implementadas dieron como resultado nuevas formas de organizar el trabajo (Hernández, Alemán, Gutiérrez, 1998). Ello significó, en parte, cambiar su visión en lo que se refiere a cómo concebir un negocio, implicó una ruptura con lo establecido. En otras palabras se estaba dando el cambio hacia una cultura empresarial más enfocada al proceso manufacturero e intensivo en capital, en esos años se conformó una nueva clase empresarial con un grupo de

empresarios que cuentan hasta la fecha con empresas grandes y exitosas. Para los noventa esta clase empresarial se reconfigura, las ideas de las nuevas empresas extranjeras y el cambio generacional influyeron en generar una nueva ética del trabajo. Si bien, prevalece al valor al trabajo, la constancia, persistencia, honestidad, pero bajo una nueva visión empresarial. Sus nuevos valores se centran ahora en la competitividad, la calidad y la búsqueda de mercados. Sus características son la reinversión en el momento oportuno, el innovar. La reapropiación de una cultura local y empresarial la encontramos en las empresas estudiadas en 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.

La cultura de Aguascalientes cobra importancia para el análisis de los empresarios al ser embebida por éstos como parte fundamental de su quehacer en la empresa. Podemos hablar actualmente de tres subjetividades y de tres sujetos empresariales, los códigos y las articulaciones que se establecieron nos permiten hablar de configuraciones empresariales con estilos de mando diferentes, formas de organización específicas y liderazgos empresariales distintos.

#### CONFIGURACIÓN GLOBALIZADA: ORGANIZACIÓN EMOCIONAL-BUROCRÁTICA CON ESTILO DE MANDO AUTOCRÁTICO

Este tipo de empresas pertenecen a consorcios multinacionales. El referente principal para desarrollar estrategias es la propia corporación a la cual 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 toma 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 las características de la mano de obra de la región, de 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 una de las empresas (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 del Director.

Los directores de estas empresas son profesionistas 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 con 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 configura 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, a la disciplina, la responsabilidad, la 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 está 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, llevan 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 prevalecte 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 calificados como 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 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 con relación a la familia. Si bien existe el Director central que administra a la empresa, las decisiones importantes tienen que ser consensuadas 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 es 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 (tradición) 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 con 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 bagaje de conocimientos, experiencia, sentimientos, cotidianeidad, tradiciones y deseos entran en juego en estos momentos de decisión. La valorización de estos elementos se da en la relación del empresario con los demás, así la identidad adquiere un carácter ínter subjetivo 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 idiosincrasia. 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 idiosincrasia 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 cómo 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 envolvieron. 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.

BIBLIOGRAFÍA

- Alemán Ramiro, Hernández Marcela, Gutiérrez Daniel (1996). *La Heterogeneidad Productiva en la Industria de Aguascalientes*. Aguascalientes, México, UAA.
- Berger L. Peter, Thomas Luckmann (1968). *La Construcción Social de la Realidad*. Buenos Aires, Amorrortu Editores.
- Berger, Brigitte (1991). *La cultura empresarial, México*, Ediciones Gernika.
- Chaney, David (1994). *The cultural turn secene setting essays on contemporary cultural history*, London and New York, Routledge.
- 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, (1994) "Las teorías de la elección racional y el marxismo analítico" en Revista Estudios Sociológicos, Vol XII, No. 35, Mayo-Agosto, Colmex.
- Giddens Anthony (1995). *La Constitución de la Sociedad*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Giménez, Gilberto (1997). "Materiales para una teoría de las identidades sociales" en Frontera Norte, Vol. 9. Núm. 18 Julio-Diciembre.
- 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 Romo Marcela (2002) *Subjetividad y Cultura en la Toma de Decisiones Empresariales*, México, Plaza y Valdez-UAA.