

# Estilos de gestión en la pequeña empresa: Encuentros y desencuentros

---

Irene Juana Guillén Mondragón<sup>1</sup>

Silvia Pomar Fernández<sup>2</sup>



## RESUMEN

En la presente investigación se hace referencia a los estilos de management de dos pequeñas empresas: Image Ruse y Practiform. El propósito de este trabajo es conocer el estilo de gestión, a partir de la teoría de Hofstede y sus cuatro dimensiones culturales: distancia de poder, aversión a la incertidumbre, individualismo-colectivismo, y masculinidad-femineidad.

El trabajo consistió en un análisis comparativo entre los estilos de gestión obtenidos del estudio de caso empírico, respecto al prototipo de IBM-México descubierto por Hofstede. La confrontación de esos estilos nos sirven para constatar los matices del management mexicano en la pequeña empresa. Los resultados de la investigación hacen evidente una dimensión relevante en la forma de organización de la empresa que se añade a las señaladas por Hofstede; ésta es la de la familia.

La dimensión familiar en el contexto mexicano debe entenderse en un sentido amplio, ya que en cada empresa está representada por diferentes actores sociales; por ejemplo, en Practiform la familia consanguínea está presente en todas las actividades de la empresa, en tanto que en Imagen Ruse, los amigos representan a la familia ampliada; ellos comparten con el director la toma de decisiones, hecho que genera fuertes lazos de amistad y lealtad entre ellos.

---

<sup>1</sup> Profesora–investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana, del Departamento de Economía. Unidad Iztapalapa

<sup>2</sup> Profesora–investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana, del Departamento de Producción Económica. Unidad Xochimilco

## RÉSUMÉ

Dans cet article on se réfère aux styles de gestion de deux petites entreprises: Image ruse et Practiform. Le but de cette enquête était de connaître le style de gestion de l'analyse culturelle par rapport à la référence du stéréotype établi par Hofstede dans son étude à IBM. Les deux styles de gestion sont un produit d'une recherche, qui a été comprise à travers la méthodologie d'étude du cas et sur la base de la théorie de Hofstede et ses quatre dimensions culturelles; indice d'écart de puissance: masculinité-féminité; individualisme-collectivisme et indice de dégoût à l'incertitude.

Le travail relève une analyse comparative entre les styles de gestion de l'évidence empirique et le contraste de ceux-ci vis-à-vis le prototype d'IBM-MEX. La confrontation de ces styles a contribué des connaissances de valeur sur le sujet et cela fait une petite contribution pour les enquêtes postérieures. Les résultats montrent des nuances bien connues parmi la gestion tant des sociétés étudiées que celui par rapport à celui de la grande société. Une découverte très importante dans l'enquête la constitue la cinquième dimension, celle-ci et celle de la famille, qui a un poids très important dans le style de gestion des sociétés étudiées.

La dimension familiale sur le contexte mexicain est interprétée dans un sens large, c'est à dire on le considère à l'intérieur de la dimension, tant aux individus qui ont des liens de parenté qu'à ceux qui ont seulement des liens d'amitié (à considérer ce dernier comme la famille entendue).

La participation familiale dans les organisations Image Ruse et Practiform, on la voit ensuite : dans Practiform la famille consanguine est celle qui domine et qui est présente dans toutes les activités de l'organisation. Tandis que dans image Ruse, la famille est constituée pour des amis qui partagent avec le directeur et le propriétaire la prise de décisions, action qui produit très forts liens d'amitié et fidélité.

---

Palabras clave: Pequeña empresa, organización familiar, dimensión cultural, estilos de gestión.

Most clé: Petite entreprise, organisation familiale, dimension culturelle, styles de gestion.

## INTRODUCCIÓN

Por el número de establecimientos que existen en todos los países del mundo y el empleo que generan, las micro y pequeñas empresas se han convertido en organizaciones muy importantes en el desarrollo económico. Es por ello que la investigación empírica a través de estudios de caso permite obtener respuestas en cuanto a su problemática, así como sus formas de administración y gestión.

En la presente investigación se hace referencia a los estilos de management de dos pequeñas empresas, los cuales son producto de una investigación de campo, analizados a partir de la teoría de Hofstede (1980) y sus cuatro dimensiones culturales: distancia de poder, aversión a la incertidumbre, individualismo-colectivismo, y masculinidad-femineidad.

El trabajo consistió en un análisis comparativo entre los estilos de gestión obtenidos del estudio de caso empírico, respecto al prototipo de IBM-México descubierto por Hofstede. La confrontación de esos estilos nos sirve para constatar los matices del management mexicano en la pequeña empresa. Los resultados de la investigación hacen evidente una dimensión relevante en la forma de organización de la empresa que se añade a las señaladas por Hofstede; ésta es la de la familia.

La dimensión familiar en el contexto mexicano debe entenderse en un sentido amplio, ya que en cada empresa está representada por diferentes actores sociales; por ejemplo, en Practiform la familia consanguínea está presente en todas

las actividades de la empresa, en tanto que en Imagen Ruse, los amigos representan a la familia ampliada; ellos comparten con el director la toma de decisiones, hecho que genera fuertes lazos de amistad y lealtad entre ellos.

## 1. IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La empresa tiene importantes implicaciones económicas y sociales, ya que genera productos y/o servicios, proporciona empleo, contribuye con el pago de impuestos y satisface necesidades del consumidor. La microempresa es considerada en la mayoría de los países como parte de la pequeña, estas dos representan en ellos el mayor número de establecimientos.

La Small Business Administration (SBA), define a la pequeña empresa como “aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera”

Existen muchas formas de clasificar a las organizaciones para determinar su tamaño, las más comunes son las que toman como base el número de trabajadores y las ventas<sup>3</sup>; debido a que esta forma de hacerlo es relativa, Bridge, Neil, & Cromie (1998), determinan cualitativamente que una pequeña empresa es aquella que cumple con al menos dos de las siguientes cuatro características:

- 1) “La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios.
- 2) El capital y propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo.

<sup>3</sup> De acuerdo a la información emitida por la Secretaría de Economía, en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002, las empresas se clasifican por el número de trabajadores y por la actividad que realizan en industrial, comercial y de servicios. En el caso de las industriales de 0 a 10 trabajadores es microempresa, de 11 a 50 pequeña, de 51 a 250 mediana y de 251 en adelante grande.

- 3) Las áreas de operación son principalmente locales y los trabajadores y los propietarios viven en la misma región, sin embargo, el mercado que atienden no necesariamente es local.
- 4) El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño comparado con la unidad más grande del sector. La comparación puede ser en términos de volumen de ventas, número de empleados u otras medidas significativas” (Suárez, 2003:19).

Las micro, pequeñas y medianas empresas son consideradas como uno de los motores para el crecimiento de la inversión, del empleo y para el desarrollo de la competitividad. Esto es debido a que este sector representa en promedio en los países latinoamericanos un 90% de las empresas, emplean alrededor del 70% de la mano de obra y contribuyen con entre 20 y 30% del PIB. (Secretaría de Cooperación Iberoamericana, 2004).

En el caso de México, la micro y pequeña empresa han alcanzado porcentajes superiores al 98% en cuanto al número de establecimientos y han dado empleo a más del 58% de la población económicamente activa, situación que ha ido en aumento desde 1988 (cuadros 1 y 2)

**Cuadro 1**

Unidades económicas en la economía nacional por tamaño de empresa. (Estructura porcentual)

| Tamaño          | 1988  | 1993  | 1998  | 1999* |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|
| Microempresa    | 94.8  | 95.8  | 96.0  | 95.7  |
| Pequeña empresa | 3.8   | 3.1   | 2.9   | 3.1   |
| Mediana empresa | 1.1   | 0.9   | 0.8   | 0.9   |
| Gran empresa    | 0.3   | 0.2   | 0.2   | 0.3   |
| Total           | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

\* Para este año el total de establecimientos fue de 3'400,000  
Fuente: Secretaría de Economía.

**Cuadro 2**

Personal ocupado en la economía nacional por tamaño de empresa. (Estructura porcentual)

| Tamaño          | 1988  | 1993  | 1998  |
|-----------------|-------|-------|-------|
| Microempresa    | 42.0  | 48.5  | 46.6  |
| Pequeña empresa | 14.3  | 13.3  | 12.2  |
| Mediana empresa | 19.8  | 17.4  | 16.6  |
| Gran empresa    | 23.9  | 20.8  | 24.6  |
| Total           | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Nacional Financiera, "Estadísticas sobre Micro, Pequeña y Gran Empresa", en *El Mercado de Valores*, México, Octubre 2001, p. 46.

La micro y pequeña empresa cumple varias funciones importantes en el desarrollo del país, dentro de las cuales, las que se consideran más relevantes son: llenar huecos en la producción, debido a que hay productos que se elaboran en pequeña escala, los cuales necesitan de maquinaria específica. La adquisición y transformación de estos equipos y productos representa un gasto innecesario para las grandes empresas. Existen productos que requieren ser elaborados en forma artesanal como algunos bordados, pinturas etc. que son realizados por las empresas de menor dimensión. También crea y fortalece una clase empresarial, esto es en el sentido de que estas empresas son base para la práctica de empresarios, administradores y técnicos, ya que se pueden ver todos los ámbitos de la actividad empresarial y se pueden tomar decisiones sin grandes riesgos económicos, y finalmente proporciona un mayor número de empleos, sobre todo en la actualidad, en donde el nivel de desempleo está creciendo.

Para caracterizar a estas organizaciones se tienen los siguientes aspectos: uso de la mano de obra, administración, costos, tecnología y financiamiento.

- En el caso de la micro y pequeña empresa la mayoría de las veces la mano de obra no está calificada, lo cual sucede también en la mediana empresa, pero en menor medida. Esto origina que el pago del salario a los trabajadores sea bajo, lo que provoca una alta rotación de personal. En algunos casos el personal de la empresa está formado por familiares, que trabajan de tiempo completo, sin que perciban un salario y mucho menos las prestaciones correspondientes.
- En relación a la administración, generalmente las decisiones se centralizan en una sola persona; en la micro y pequeña empresa es común que una sola persona sea tanto el dueño como el director general, no existe la contratación de un profesionista para el nivel de decisión, por lo que en muchos casos se está arriesgando el patrimonio familiar.
- Normalmente no cuentan con procesos sistematizados, objetivos, planes y estrategias a corto, mediano y largo plazo; tampoco cuentan con una administración profesional e institucional. Dentro de los principales problemas que enfrentan, se encuentra la escasa capacitación gerencial y laboral.
- La capacidad gerencial en la mayoría de los casos es reducida, ya que la gestión de la micro y pequeña empresa se decide de acuerdo a los lazos familiares, más que por las capacidades profesionales.
- En cuanto a los costos, los trabajadores normalmente no perciben todas las prestaciones que la ley señala; esto hace que los costos fijos de la empresa disminuyan, lo que ha permitido que las empresas sobrevivan en condiciones adversas. Además tienen poco capital fijo, por lo que su depreciación es baja, aunque tienen costos

altos como el de la materia prima por el volumen que compran, así como la carga fiscal a la que están obligadas.

- En el aspecto de la tecnología, la orientación en nuestro país al inicio, fue hacia el mercado interno, auspiciado por políticas proteccionistas del gobierno, lo que generó un desinterés por la innovación y la transferencia de tecnología; esto ocasionó que con la apertura comercial de los mercados, las empresas fueran menos competitivas.
- Aunque es cierto que estas empresas tienen escaso desarrollo tecnológico, también lo es que tienen flexibilidad en sus procesos productivos, siendo ésta una de sus principales ventajas.
- Una de sus dificultades para desarrollarse es el poco acceso al crédito. En general, los bancos han desarrollado una política crediticia tendiente a sobregarantizar los préstamos, ocasionando que varias empresas no alcancen a satisfacer los requerimientos y, por lo tanto, no sean sujetos de crédito. Adicionalmente, por su tamaño de operación, sus requerimientos crediticios no son tan elevados como los de una gran empresa, lo que las obliga a soportar mayores tasas activas que influyen negativamente en sus costos y por lo tanto en su viabilidad (Tello, 1999: 3).

De la estructura característica de la micro y pequeña empresa surgen ventajas respecto a empresas de gran tamaño, como la flexibilidad tecnológica, mayor capacidad para aprovechar los recursos locales, menor dependencia a las importaciones y mayor especialización. Asimismo se adapta más fácilmente a los cambios y genera relaciones laborales más estrechas (Cuadro 3).

**Cuadro No.3**  
Ventajas de la pequeña empresa

| Ventaja  | Descripción   |
|--|---|
| Flexibilidad tecnológica   | Generalmente su inversión en activos fijos destinados a maquinaria son a menor escala, de ahí su factibilidad al cambio. Lo anterior facilita la reestructuración al representar una inversión significativamente menor, en comparación con las inversiones de la gran empresa en este rubro. |
| Mayor capacidad para aprovechar los recursos locales.                  | Son empresas de carácter local que aprovechan en mayor medida los recursos cercanos a las mismas.   |
| Dependen en menor medida de las importaciones                          | El número de empresas de este sector cuyos productos requieren de materia prima de importación es muy reducido, dado el alto costo de capital necesario para importar materias primas   |
| Mayor posibilidad de especializarse en un proceso o producto           | Las micro y pequeñas empresas pueden especializar su actividad a determinado proceso o artículo, lo cual fortalece su competitividad.   |
| Mayor capacidad de adaptación a los cambios y oportunidades de mercado | Una ventaja derivada de la flexibilidad tecnológica es su capacidad de adaptación a los nuevos requerimientos del mercado; en este contexto, un cambio en el diseño de determinado producto puede ser consecuencia de un cambio tecnológico más fácil de realizar.                            |
| Capacidad para utilizar adecuadamente el recurso humano                | Las empresas de este sector se caracterizan por tener relaciones laborales estrechas como consecuencia del número reducido de empleados que laboran; además, se caracterizan por ser organizaciones familiares, cuyo eje central es el empresario, el cual labora como hombre orquesta.       |

Fuente: Pomar y Rivera, 1998

Se ha hecho referencia a las pequeñas empresas como sinónimo de una organización familiar, lo cual ha surgido de la clasificación y estudio de las empresas privilegiando el control sobre la propiedad y la toma de decisiones, es por ello que se determina que en estas empresas los miembros que las forman son parte de una familia, quienes la operan o controlan para el beneficio de los miembros de la familia.

## 2. LA FAMILIA Y LA ORGANIZACIÓN

Para Salo Grabinsky (1994), "la empresa familiar es aquel negocio en donde dos o más personas de una misma familia son a la vez propietarios de éste y toman las decisiones directivas y operativas clave". Desde su punto de vista se clasifican como: familia nuclear, la que está formada por padre, madre e hijos, y familia extendida, que es el núcleo familiar adicionado por otras generaciones como abuelos y nietos o, los laterales, como hermanos y primos.

Hosftede (1980), discute acerca de las diferencias en el sentido de gregarismo que presentan diferentes sociedades. Refiere que la complejidad social influye en la noción de familia y ésta a su vez afecta el comportamiento de sus miembros. La realidad social del hombre moderno conduce a la desintegración de la familia, por lo que el individuo trata de sustituirla con otras instituciones, entre ellas la organización, entidad que actualmente ha cobrado gran relevancia. Etzioni por su parte señala que, en las diferentes sociedades en donde hay valores colectivos o individuales, el involucramiento de los miembros de las organizaciones difiere. El involucramiento lo divide en dos; el moral y el calculador, el primero tiene sentido con valores colectivos y el segundo con los individuales.

Al mismo tiempo el involucramiento moral es dual, con una parte moral y una social; la parte moral se verifica en las relaciones jerárquicas verticales –jefe subordinado– en países con alta distancia de poder. La parte social se desarrolla en las relaciones sociales horizontales entre grupos primarios, en los miembros de una sociedad colectivista. En México hay un mayor involucramiento moral en las pequeñas empresas.

Existen varios modelos más para definir los tipos de familias que dirigen las empresas, como los siguientes:

- Familia de la realeza: En este caso el derecho de dirigir el negocio pertenece al hijo mayor, también es el primero en ingresar a la empresa y se tiene la convicción de que sólo los hijos varones deben estar dentro de la empresa.
- Familia anárquica: En este caso los padres creen que todos los hijos deben tener en la misma proporción participación en la propiedad y voz con el mismo peso; cada hijo debe decidir su propio destino, y el que ingresa no puede entrar y salir a voluntad. La propiedad de la empresa por lo tanto se dispersa entre los miembros de la familia, por lo que existen algunos conflictos que son difíciles de resolver y carecen de una política definida que oriente el desarrollo del negocio. En este caso no existe relación entre la participación accionaria y el rol dentro de la empresa, por lo que todos los miembros de la familia tienen libre opinión, contribuyan o no al desarrollo efectivo del negocio.
- Familia laissez-faire: En estas familias se permite que cada uno haga lo que desea; planifican las ventas futuras de la empresa, y reparten igualitariamente entre sus hijos el dinero obtenido de las mismas. Se piensa que estos negocios nunca llegan a ser fuente de conflictos, pero también son negocios que pueden desaparecer en cualquier momento.
- Familia democrática capitalista: En este caso sólo los miembros de la familia que trabajan en ella, comparten sus beneficios de acuerdo a su contribución, y de acuerdo a sus méritos personales, se distribuye el beneficio anual.
- Familia democrática social: Aquí se cree que todos los hijos deben contar con las mismas oportunidades; la participación de los recursos familiares es igual para todos; igualmente se considera la opinión de todos para la toma de decisiones y, los que no están en el negocio, reciben ingresos por la misma cantidad.
- Familia democrática representativa: En este caso se designa un fiduciario o administrador que representa a la familia; puede ser alguien externo o de la familia; el patrimonio es repartido como si fueran accionistas, y se concentra el liderazgo en manos poco capacitadas.
- Familia empresaria o capitalista pura: Aquí el que emprende el negocio piensa que nadie podrá continuar lo que él inició y se niega a elegir a un sucesor; piensa que si él le da el dinero a sus hijos, los debilitará. Por la manera en que es manejada la herencia y la tradición, puede escapar la propiedad de las manos de la familia.
- Familia utópica: Estas familias creen en ideales elevados y no le temen al trabajo; reconocen que los negocios tienen periodos de prosperidad y de declinación, forman controladoras, permiten que las áreas más maduras y rentables proporcionen fondos para empresas más arriesgadas. Ellos creen que todos los miembros de la familia deben beneficiarse, trabajen o no en la empresa y establecen gratificaciones especiales para todos los miembros. Este tipo de familias se da en negocios prósperos.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Tomado de apuntes proporcionados en el curso sobre “Empresas Familiares”, llevado a cabo en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)

Los modelos de familia antes mencionados y por tanto las diferentes formas de organización, pueden darse en cualquier tamaño de empresa. Dentro de sus principales problemas se encuentran: cómo distribuir los ingresos, quién debe tomar las decisiones y quién será el sucesor.

Cuando las empresas son familiares, se crean diversos problemas derivados del hecho de que la propiedad de la empresa es familiar; éstos pueden ser de diferente índole como los siguientes:

- Los conflictos entre los intereses de la familia y los de la empresa en su conjunto. Éstos son principalmente de tipo financiero.
- El nepotismo. Cuando se favorece a los parientes para ocupar determinados puestos.
- La autocracia. El sentido de propiedad dificulta a los dueños la función de delegar.
- La sucesión. Cuando los hijos o parientes cercanos formen parte de la empresa, o incluso sustituyan a los dueños en la dirección de la misma.
- Resistencia al cambio. Esto es muy común en el cambio de poder o cuando ya intervienen miembros de la familia de 2ª, 3ª o subsecuentes generaciones.
- Formalización de la empresa. Existe poca o nula claridad en las reglas bajo las cuales se regirá la empresa.
- Toma de decisiones. La falta de comunicación y de una buena relación con la familia o con los demás miembros de la empresa, y la toma de decisiones en donde se involucran asuntos familiares, originan conflictos que dañan el buen manejo de la empresa.

El control de la propiedad en las empresas familiares mexicanas está en el padre de familia, que es el principal impulsor de la nave familiar; al irse integrando los demás

miembros de la familia, las relaciones de los mismos resultan informales, dando como resultado una serie de disfuncionalidades.

Desde nuestro punto de vista, las empresas familiares son aquellas que reúnen las siguientes características:

- El poder es ejercido por uno o más miembros de la familia, sin haber implantado formalmente una nítida distinción entre propiedad y autoridad, por lo que carece de una clara administración del negocio.
- En la empresa familiar, como unidad productiva, la dinámica de operación se apoya en la unión y comunicación de sus miembros.
- La mayor parte del personal empleado son familiares, o amigos del dueño.
- Prefieren contratar familiares por existir más confianza.

### 3.- CULTURA Y PEQUEÑA EMPRESA

En el panorama económico actual, las organizaciones requieren de altas capacidades competitivas para sobrevivir. Esto demanda esfuerzos considerables y nuevas formas de organización. En este contexto, las empresas más fuertes -las grandes empresas-, las de clase mundial, llevan la delantera. Sus ventajas frecuentemente se sustentan en una amplia capacidad económica y tecnológica, así como en el conocimiento de su entorno, lo que les permite una participación importante en el mercado mundial. Es conocido que en los países desarrollados existe un esquema de interacción entre empresas de distinto tamaño, en donde el actor principal es la gran empresa, alrededor de la cual se desarrollan otras de menor dimensión.

En las pequeñas empresas, la participación de la *familia* es muy importante y constituye una influencia

cultural relevante en el estilo de management. Ello permite señalar que el estilo de dirección mexicano adopta diferentes matices, los que son poco conocidos y abordados por la teoría de la organización, la cual sólo se ha interesado por el análisis de la problemática organizacional de la gran empresa, especialmente en los países industrializados. Algunos de los resultados de estudios dirigidos al management mexicano sólo muestran una realidad parcial, dando trato igualitario a todas las empresas mexicanas, sin considerar que existen grandes diferencias en diversos aspectos. Ello trae como consecuencia que en México exista una gran laguna de conocimiento respecto de sus organizaciones, siendo necesario que se realicen acercamientos para estudiarlas.

Por lo anterior, el objetivo principal del presente trabajo es conocer los elementos culturales que subyacen en el management mexicano, específicamente en las pequeñas empresas. A pesar de las circunstancias desfavorables en que se desenvuelven, su desempeño es importante. Sus logros no necesariamente responden a la lógica de la racionalidad instrumental que proclama el management de las grandes empresas occidentales, el cual tiene como fundamento económico el crecimiento y la acumulación. Éstas tienen una racionalidad técnica-formal, la cual Weber (Zabludovsky: 1989:75), define como una racionalidad de medios a fines, en donde “el dinero representa el máximo grado de racionalidad formal”.

De ahí que lo más importante para el directivo de la pequeña empresa mexicana sea principalmente la satisfacción de sus necesidades y las de su familia, así como también las de otras personas que forman parte de la empresa. El directivo propietario en México, busca la seguridad

económica para las familias, pasando a un segundo plano la obtención de excedente como propósito de acumulación capitalista. Sin embargo, hay que reconocer que aunque la ganancia no es un imperativo prioritario, ésta es relevante para lograr lo que Zabludovsky (1989:75) llama “la racionalidad material ..., [que] es el grado en que tiene lugar el abastecimiento de bienes dentro de un grupo de hombres..., por medio de una acción social de carácter económico orientada por determinados postulados de valor”, y por la importancia que en el contexto nacional tiene la dimensión familiar.

El management mexicano adopta diferentes matices culturales en cada situación particular; algunos autores interesados en la realidad de las empresas mexicanas han establecido parámetros de investigación aplicables a la gran empresa. En consecuencia, los resultados serán dispares. Como lo menciona Villavicencio, para conocer a las empresas es importante establecer primero un inventario que muestre sus rasgos distintivos, y la pluralidad de su composición diría que este inventario debe renovarse, ya que la organización no permanece estática, y como “... objeto a la vez cultural, político, económico e histórico...” (Montaño; 2000 b: 49) sufre constantes metamorfosis a través del espacio y del tiempo, lo que implica la necesidad de investigaciones permanentes.

Para explicar la realidad a estudiar, es importante relacionar aspectos teóricos del concepto de patrimonialismo en Weber. Este autor establece un esquema de dominación tradicional, cercano a lo que sucede en las pequeñas empresas familiares en México, en donde la figura *patriarcal* representa la máxima autoridad encargada del cuidado de sus *súbditos*. Aquí la gestión y división del trabajo se

desarrollan bajo relaciones familiares que buscan el bienestar conjunto, y no la explotación como lo harían otros tipos de asociaciones no familiares<sup>5</sup>. Una cuestión a destacar se refiere a la conformación de los grupos dentro de la empresa. Si bien es cierto que conllevan ventajas, también implican riesgos a tomarse en cuenta, además de reconocer que el patrimonialismo adopta diferentes matices en cada empresa.

En dicho tipo de asociaciones familiares, la gestión de los recursos humanos se da principalmente bajo el esquema del compadrazgo, el cual permite allegarse de familiares y recomendados de parientes, en quienes confiar la preservación del patrimonio, derivado del alto nivel de compromiso y lealtad que por tradición muestran estos colaboradores, ya que de ello depende la propia supervivencia y reproducción social conjunta. Esto se refiere fundamentalmente a la “confianza en los parientes que permite al empresario delegar funciones, [dado] que los intereses individuales y los de la organización están [íntimamente] ligados y todos los miembros de la familia se identifican con el negocio...” (Derossi; 1977:121). Así mismo, es interesante destacar que el director-propietario, en su carácter de decisor y capitalista, enfrenta más riesgos que un director profesional que no es propietario, ya que a este último, una sola falla le costaría el puesto. En cambio, para el director-propietario, los errores implican directamente la merma del patrimonio familiar y del prestigio individual.

Por ello, la reacción ante los riesgos lleva al director propietario a tomar decisiones más rápidas y hasta cierto punto más efectivas. Esto quiere decir que el tipo de

management de acción no busca cumplir un proceso administrativo estandarizado o rígido para el desarrollo de sus actividades, como el que propone el modelo teórico de Fayol. De acuerdo con Mintzberg (1991:10), la acción inmediata se requiere porque “el directivo tiene que responder a los estímulos en tiempo real”; es decir, en el contexto de la acción cotidiana, para no comprometer su fortuna. Por ello, su actitud conservadora se encamina hacia el sacrificio del crecimiento. Convendría preguntarse si la resistencia y adaptabilidad de las pequeñas empresas frente al proceso de globalización, tiene algo que ver con su carácter familiar y con el tamaño y, por otra parte, si es relevante el papel que lo sociocultural juega en dicho proceso de permanencia, además de las transformaciones que imponen al management mexicano los nuevos procesos competitivos<sup>6</sup>.

Cabe mencionar que algunos de los elementos demandados por los actuales procesos competitivos, se encuentran inmersos dentro de la estructura organizacional de la pequeña empresa, y que tal vez sólo falte un detonador que promueva el surgimiento de ellos y su adecuación, haciéndolos funcionar. Estos elementos son en primer lugar el trabajo en equipo. Aunque éste no se lleva a cabo como lo marca el modelo flexible ideal, sí intervienen miembros de las diversas áreas funcionales integrando grupos de trabajo que se dan a la tarea de solucionar problemas concretos. En segundo lugar está la polivalencia o capacidad de atender más de una tarea. Ésta también es posible dentro de la pequeña empresa, ya que un individuo debe ser multifuncional, siendo capaz de resolver diferentes

<sup>5</sup> Aquí la *cultura* juega un papel importante en la determinación de la rentabilidad de las empresas.

<sup>6</sup> Al respecto, Villavicencio (1992:42) propone que para investigar pequeñas y medianas empresas es necesario tener un inventario sobre las formas concretas de gestión de la mano de obra, así como la dimensión paternalista, autoritaria o corporativa de las relaciones sociales en la empresa...”, inventario que según el autor está por hacerse.

problemas que demandan capacidades distintas. Esto es más claro en las actividades estratégicas. Por ejemplo el director de una organización es a la vez manager, jefe de recursos humanos, de finanzas, de producción y de ventas. Es el vendedor estrella.

En las pequeñas empresas, las actividades del management no se restringen a lo que establece el proceso administrativo, el cual idealmente pretende estandarizar el trabajo de los directivos hacia las actividades estratégicas. De acuerdo con Mintzberg, es necesario conocer de cerca el trabajo del director por la falta de conocimiento prevaleciente.

#### 4. CULTURA Y ESTILOS DE GESTIÓN

Cada ambiente en particular determina el desarrollo de sus propias culturas, por lo que en cada lugar es diferente, y tiene elementos distintos y significativos. La forma de pensar y de ver las cosas estará condicionada por nuestra herencia cultural.

En la organización también existe una cultura formada de las culturas individuales y la cultura de la propia organización. El autor más representativo en el tema es Geert Hofstede (1980), quien realizó investigaciones de campo en la empresa IBM; el estudio fue realizado en esta organización, por el número de filiales que tenía en más de cien países, lo que le permitió realizar un análisis comparativo de las culturas de sus empleados.

Hofstede, en su libro *Culture's consequences. International Differences Work-Related Values*, determina un grupo de cuatro dimensiones: Distancia de Poder, Aversión a la Incertidumbre, Individualismo-Colectivismo y Masculinidad-Femineidad.

Las dimensiones culturales propuestas por Hofstede en el estudio del management, para el caso del estilo mexicano, no pueden comprenderse e interpretarse sin tomar en cuenta las particularidades de la sociedad. Así mismo, se deberán considerar las condiciones organizacionales en cada caso particular. Además habrá de tomarse en cuenta la existencia de un gran mosaico cultural y organizacional, el cual requiere conocerse y difundirse. Según Hofstede, la cultura determina los esquemas mentales de los individuos. En ellos, se encuentran inmersos los valores y las creencias que sólo son evidentes a partir del comportamiento.

De acuerdo a estas dimensiones, se llevaron a cabo entrevistas a los directivos y empleados de dos pequeñas organizaciones de la industria de la transformación, dedicadas al giro de las artes gráficas, con el objeto de determinar los estilos de gestión de las mismas, con base en las cuatro dimensiones.

En este apartado se hace una comparación y análisis entre los estilos de *management* encontrados en las empresas analizadas; la exposición toma en cuenta los índices de las dimensiones culturales de cada empresa y también la información que reportan las entrevistas dirigidas a cada director–propietario sobre aspectos culturales. Asimismo, se confrontan tales estilos de *management* con el estereotipo que Hofstede encontró en el contexto mexicano.

Los estilos de gestión que retoma Hofstede en su estudio, corresponden a la clasificación de Tannenbaum y Schmidt (1958), la cual refiere la distancia de poder que existe en la relación jefe-subordinado. La misma describe cuatro formas de comportamiento de quien toma las decisiones en la organización (Cuadro 4). La evaluación de tal comportamiento la describen los subordinados, quienes

señalan la diferencia entre la percepción del tipo de jefe actual y el estilo deseado.

Los cuatro tipos de comportamiento en la toma de decisiones son: El autocrático, el persuasivo-paternalista, el consultivo y el participativo:

- 1) El autocrático, refiere a la persona que ordena y dice cómo y qué hacer, la que cuenta, la que hace notar, es decir, la que decide. Este estilo de dirección se refiere a quien toma decisiones sin incluir a los subordinados, es decir, sólo impone las disposiciones y espera que se lleven a cabo con lealtad.
- 2) El persuasivo-paternalista; entre sus características más importantes se pueden señalar la práctica de la persuasión y el paternalismo. Antes de tomar decisiones y ponerlas en práctica, las expone a los subordinados y les resuelve dudas. Mediante la persuasión, el jefe vende a los subordinados la(s) decisión(es), e influye en ellos para orientar las resoluciones.
- 3) El consultivo, es el que toma en cuenta a los subordinados antes de tomar decisiones; considera sus aportaciones antes de comunicar la decisión final, la cual se espera sea asumida con lealtad.
- 4) El participativo, cuando toma decisiones importantes, se reúne con los subordinados para exponerles la situación y los invita a la discusión; los resultados de la reunión son aceptados como el punto de vista de la mayoría.

#### CUADRO 4

Estilos de Gestión

| Estilo de gestión                  | Significado             |
|------------------------------------|-------------------------|
| Director 1 Autocrático             | (El que decide)         |
| Director 2 Persuasivo-paternalista | (El que persuade)       |
| Director 3 Consultivo              | (El que consulta)       |
| Director 4 Participativo           | ( El que crea consenso) |

Fuente: Elaboración propia con base en Hofstede (1980: 74-75)

Las dimensiones culturales definidas por Hofstede, en conjunción con los estilos de gestión antes descritos, determinan la forma de management de las organizaciones. Estas dimensiones de la cultura nacional son explicadas por este autor de la siguiente manera:

- 1.- Distancia de Poder (PDI). Se refiere al grado por el cual los miembros de una sociedad aceptan como normal la inequidad humana, en áreas como las del prestigio, la riqueza y el poder. Desigualdad que se formaliza en términos jerárquicos en la relación jefe-subordinado; modelo de distancia de poder que se traslada a otros ámbitos de la vida del individuo, como por ejemplo la relación padre-hijo, y maestros-alumnos. Las diferentes sociedades con menos poder en las instituciones y organizaciones dentro de un país, perciben y aceptan la distribución inequitativa del poder.
- 2.- Aversión a la Incertidumbre (UAI). Describe el grado en el cual los miembros de una cultura se sienten amenazados por la incertidumbre que representa lo nuevo, lo desconocido que genera el futuro.
- 3.- Individualismo-Colectivismo (IND). El individualismo se relaciona con las sociedades en las cuales los lazos entre los individuos son débiles; se espera que cada quien se preocupe por sí mismo, mientras que en el colectivismo los individuos están integrados en grupos fuertes y cohesivos, dentro de los cuales se desarrolla su vida en una mutua protección a cambio de una incuestionable lealtad.
- 4.- Masculinidad-Femineidad (MAS). La clasificación masculina se refiere a una sociedad en la cual los roles sociales correspondientes a los géneros están claramente diferenciados: los hombres se cree deben ser asertivos,

fuertes y enfocados a los éxitos materiales; se considera que las mujeres deben ser más modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de la vida. La cultura femenina, se refiere a una sociedad en la cual los roles sociales correspondientes a los géneros se entremezclan: tanto los hombres como las mujeres se presume deben ser modestos, delicados y preocupados por la calidad de la vida.

Los valores principales de cada una de estas dimensiones permiten medir y establecer índices, los cuales se utilizan para determinar las diferencias o similitudes culturales en un país y entre estilos de *management* (cuadro 5). Los índices son: 1.- Distancia de Poder, (Power Distance

Index), PDI; 2.- Aversión a la Incertidumbre, (Uncertainty Avoidance Index), UAI; 3.- Individualismo-Colectivismo, (Individualism Index), IND; y, 4.- Masculinidad-Femineidad, (Masculinity), MAS.

## 5. HISTORIA Y DESARROLLO DE LOS ESTUDIOS DE CASO

### Imagen Ruse

Es una empresa joven, tiene aproximadamente seis años de constituida como persona moral. Tomando en cuenta que incorpora a veinte trabajadores y que la dirección de la empresa es independiente y el directivo es el

### Cuadro 5

INDICADORES DE LAS CUATRO DIMENSIONES CULTURALES QUE DEFINEN EL PERFIL DEL MANAGEMENT

| DISTANCIA DE PODER   | AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE   | INDIVIDUALISMO-COLECTIVISMO   | MASCULINIDAD-FEMINEIDAD   |
|--|---|---|---|
| <p>La distancia de poder entre jefe y subordinado, en una relación jerárquica formal.</p> <p>La concentración de autoridad en la toma de decisiones.</p> <p>La medida de los valores característicos del sistema social.</p> <p>Tres aspectos que definen el nivel de autoridad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El estilo de toma de decisiones del superior</li> <li>2. El temor de los subordinados a mostrar desacuerdo con sus superiores.</li> <li>3. La preferencia de los subordinados por un estilo de administrador en la toma de decisiones.</li> </ol> | <p>El temor al cambio se manifiesta en el nivel de incertidumbre que experimenta el ser humano con respecto al futuro.</p> <p>Este miedo a las transformaciones se disminuye en función de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) El dominio de la tecnología, la cual considera la maquinaria, el equipo, el proceso de producción y la administración.</li> <li>2) Las reglas formales e informales que guían la conducta social.</li> <li>3) Los rituales (religión).</li> </ol> <p>Los indicadores que definen el nivel de miedo al cambio son:</p> <p>La orientación a las reglas y la dependencia de expertos.</p> <p>La estabilidad en el empleo.</p> <p>El estrés, el nivel de nerviosismo en el trabajo.</p> | <p>Analiza la relación entre lo individual y lo colectivo.</p> <p>El índice de individualismo opone la importancia que los sujetos le dan al tiempo para la vida personal en un extremo y, en el otro, la importancia del tiempo dedicado a la empresa.</p> <p>Los indicadores del nivel de individualismo están entre el tiempo de dedicación que se le da a la vida personal y a la empresarial.</p> <p><i>a) Para la vida personal se establecen los valores de:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempo personal del individuo</li> <li>2. Libertad</li> <li>3. Desafío</li> </ol> <p><i>b) En la empresa son:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. El uso de habilidades en el desempeño de sus labores cotidianas.</li> <li>5. Las condiciones físicas del lugar de trabajo.</li> <li>6. La capacitación que le ofrece la empresa.</li> </ol> | <p>La base fundamental está en la asignación de roles por género en la sociedad, la cual es reproducida en los ámbitos familiar, escolar, eclesiástico, y otros.</p> <p><b>El rol masculino:</b> privilegia la idea de que el hombre debe ser asertivo. Los valores para este papel son: la agresividad, la ambición, la competencia, el éxito y el logro económico.</p> <p><b>El rol femenino:</b> enfatiza la preocupación por la alimentación y el bienestar, su principal misión es la de la protección.</p> <p>Los valores femeninos son: afecto, cariño y comprensión.</p> <p>Dentro de la organización se considera de mayor importancia la promoción de los hombres, por considerar que sus metas masculinas coinciden con las de la organización.</p> <p>La promoción de las mujeres sólo se da cuando tiene relación con actividades de cuidado y alimentación.</p> |

propietario, además de que el capital y la propiedad son suministrados por varias personas, así como que las áreas de operación son principalmente locales, se considera pequeña empresa.<sup>7</sup>

Nace en 1995, a partir de los esfuerzos de su fundador, quien después de treinta años de experiencia en el ramo de las artes gráficas y veintiséis de contribución directa en el éxito de las empresas donde laboró, y tras separarse de su último empleo en la empresa *Moore Business*, líder mundial en formas para negocios, decide iniciar su propio negocio.

#### *Evolución de la empresa*<sup>8</sup>

La organización surge como comercializadora de productos relacionados con las artes gráficas, únicamente con la colaboración de tres individuos: el titular de la misma, una persona en el área administrativa y un diseñador. Su objetivo principal era producir sus propios productos y generar una cartera sustancial de clientes.

La empresa inicia actividades en la casa del dueño, donde instala una oficina con: una línea telefónica, un equipo de diseño, una computadora, una impresora y un scanner. Realizando diseños y comercializando productos, incursiona en el mercado como persona física, empleando el nombre de su esposa para efectos fiscales. La fabricación de los productos para sus clientes se da, en aquel entonces,

a través de lo que sus pioneros llamaron *plantas alternas*; es decir, una especie de maquiladoras, a las cuales llevaban el trabajo para aprovechar y disponer de su capacidad de producción; la colaboración se lograba a partir de *convenios informales*.<sup>9</sup> La viabilidad de esta forma de operación se logró a partir de la construcción de una pequeña red de maquileros dispuestos a cooperar, en la que había desde los que hacían trabajos sencillos de serigrafía, hasta otros que contaban con complejos sistemas de producción. Los resultados de la actividad de comercialización fueron de una alta rentabilidad,<sup>10</sup> lo que mostró el potencial del negocio.

A principios de 1996, de acuerdo con los resultados satisfactorios, el fundador de la empresa inicia los trámites para adquirir la calidad de *persona moral*, como *Imagen Ruse, S. A. de C. V.* Asimismo, emprende la compra de equipo de producción y adquiere su primera máquina. Fue entonces cuando las actividades de esta empresa se trasladan por seis meses a la nave de un amigo del dueño, en *San Juanico*, cerca de la avenida *San José*. Esa alianza de colaboración se origina para complementarse mutuamente. El director y dueño de *Imagen Ruse* lleva una prensa de dimensión distinta a la que tenía su colaborador, quien sólo contaba con una pequeña, además de una colectora. La reunión de ambos empresarios no constituyó una *sociedad*, sino una *asociación de apoyo moral*. El soporte

<sup>7</sup> Este criterio de número de trabajadores para clasificar el tamaño de empresa, corresponde al que estableció INEGI antes de 1999, que consideraba como pequeña empresa, a aquella que tenía de entre 15 y 100 trabajadores, sin considerar el giro de actividad. Actualmente los criterios toman en cuenta también la rama de actividad que realiza la empresa.

<sup>8</sup> Esta historia está conformada a partir de la perspectiva de las personas con mayor antigüedad en la empresa: El director general, la jefa de Planeación, el jefe de Producción y la encargada del Departamento de Ventas.

<sup>9</sup> Los arreglos de colaboración se dan entre amigos del ramo y representan una especie de ayuda solidaria en donde las partes se benefician económicamente, además de que permite reafirmar los lazos de amistad. Son arreglos informales, ya que no hay contratos o convenios de por medio que obliguen a las partes a cooperar, por lo que sólo la palabra es suficiente.

<sup>10</sup> El director señala que la utilidad que le dejaba el negocio en ese momento era superior al 100% de la inversión.

consistió para el directivo de *Imagen Ruse* en la disponibilidad del lugar sin pago de renta; él, a cambio, hacía a su amigo los trabajos de fabricación en su máquina, sin ninguna retribución económica de por medio. Sólo compartían gastos de energía eléctrica y mano de obra; pero cada uno de ellos erogaba los correspondientes a mantenimiento, activos, instalación de maquinaria y mobiliario.

Para la segunda mitad de 1996, la organización transforma su constitución de *persona física* a *persona moral*, y se empieza a delinear una estructura organizacional incipiente, que mantiene al director general y a su auxiliar y que, además, demanda el ingreso de nuevas personas en el área operativa. Una de las contingencias importantes que tuvieron lugar en ese momento, fue la adquisición de tecnología, la que resultó ser, hasta cierto punto, sofisticada y una de sus características es que regula en gran medida la participación de los operarios. El tipo de sistema técnico es de producción discontinua (ya que la producción se realiza de acuerdo a especificaciones muy especiales para cada cliente), mismo que requiere de habilidades específicas y especialización para su manejo.

Estos eventos obligan al dueño de *Imagen Ruse* a separarse de su amigo; paralelamente, localiza el lugar de ubicación en la delegación *Iztapalapa*, en la zona industrial de *Santa Isabel Iztapalapa*. Llama la atención que el dueño de la empresa renta una bodega de 200 metros cuadrados en este lugar, más por falta de recursos que por estrategia de posicionamiento. Uno de sus empleados de producción (el jefe de la planta) piensa que fue coincidencia la selección del lugar porque, al mismo tiempo, a él se le había

encomendado la búsqueda de un espacio físico y coincidieron los dos en el lugar, por lo que, según este colaborador, el lugar se eligió por ser estratégico y bien comunicado.

El liderazgo ejercido por el director general de la empresa es ampliamente reconocido por toda la gente que participa en ella, debido a su capacidad y amplia experiencia en el ramo de las artes gráficas y para la resolución de problemas, así como por su trayectoria, ya que inició como ayudante de almacén, después pasó al área de fotolito, enseñada a la de prensas y así, sucesivamente, fue escalando puestos en empresas del ramo, hasta llegar a la gerencia de producción e inclusive a la gerencia general de algunas de ellas; es decir, conoce todas las áreas de una empresa dedicada a las actividades de artes gráficas.

### **Practiform<sup>11</sup>**

La empresa *PRACTIFORM*, es relativamente joven y a través del tiempo ha experimentado cambios en su configuración estructural; cuenta con dieciocho trabajadores. La dimensión de la empresa cumple con las cuatro características cualitativas que Bridge, Neil, & Cromie (1998), determinan para considerarla como pequeña, además de estar dentro de los parámetros que establece la Secretaría de Economía para clasificar a las empresas.

Inicia actividades con sólo dos personas. Asimismo, la identidad de la empresa se ha ido modificando. En sus inicios, su nombre fue *Formas y suministros para computación -GRUPO FORCOM-* o *Virginia Cruz*. Desde 1998, el nombre cambió a *PRACTIFORM, S. A. de C. V.*

<sup>11</sup> Los datos generales de la empresa fueron proporcionados por el director general.

El tipo de propiedad inicial fue entre socios no familiares; actualmente, es de tipo familiar, constituida por el director general y su hermana.

#### *Evolución de la empresa*<sup>12</sup>:

La idea de iniciar este negocio surge de su fundador, quien antes de tener su propia empresa, trabajó como vendedor en la empresa transnacional *Moore Business*, perteneciente al sector industrial de las artes gráficas. En 1989 es liquidado<sup>13</sup> por la empresa y decide establecer un negocio en el mismo giro, con tres compañeros vendedores más. Esto constituye el nacimiento de la empresa.

El negocio se establece en un pequeño cuarto que les rentó la madre de uno de los socios, en la colonia Pantitlán. Su principal actividad fue la comercialización de productos, los cuales enviaban a maquilar. Conservaron su cartera de clientes y llevaban adelante su negocio. Posteriormente, a mediados de 1991, la sociedad se disuelve, por desacuerdos y diferencias entre los socios.

En el segundo semestre de 1991, el fundador reinicia el negocio, trabajando en una recámara de su casa, donde tenía una línea telefónica. Continúa, solo, con la comercialización de productos relacionados con las artes gráficas. Atendía entonces a *Distribuidora Canaval*, *Distribuidora Ilusión* (clientes que aún conserva); a *Formier*, *Casa Vargas* (abarrotera) y algunos distribuidores de *Tupperware*.

En 1992, la empresa obtiene la autorización para

imprimir comprobantes fiscales; este evento significa un gran impulso para la misma, debido a la gran demanda de comprobantes fiscales. Hasta ese momento, la empresa sólo estaba conformada por dos personas: el director general y una secretaria-recepcionista (su hermana). A los tres meses se contrata una secretaria y, debido a la saturación del trabajo, cuatro meses después, un mensajero (sobrino de una amiga del director). A finales de 1992, la empresa se encuentra en posibilidades de invertir parte de sus ganancias en maquinaria, para incursionar en el campo de la producción de las artes gráficas. La primera máquina que adquiere es una de *offset* pequeña para hoja. Esto la obliga a transformarse, por lo que su residencia se traslada a la colonia *Álamos*, donde rentan unas oficinas. Resultó un lugar adecuado, respecto a la cercanía y accesibilidad de clientes y proveedores de insumos, ya que la mayoría de ellos se ubican en las colonias *Doctores* y *Obrera*.

Durante los años siguientes, el crecimiento de la empresa continúa con base en el desarrollo de las capacidades de producción y en los clientes anteriores, aunque también con el desarrollo de clientes nuevos y la inevitable pérdida de otros, generada por las estrategias de la competencia. Para 1997, la inversión en maquinaria se mantiene y se adquiere una pequeña máquina de forma continua de paquete a paquete.

Para 1998, tiene lugar otra transformación importante para la empresa, con la adquisición de dos máquinas

<sup>12</sup> Esta historia está conformada a partir de la perspectiva de las personas con mayor antigüedad en la empresa: El director general, su hermana, que funge como gerente de Compras, y un empleado del taller.

<sup>13</sup> El iniciador del negocio señala al respecto que sentía un gran temor de emprenderlo, pues pensó que no iba a funcionar. Sin embargo, posteriormente, con base en la experiencia práctica y un amplio conocimiento del producto y del mercado, se da cuenta de la alta demanda que tiene el producto. Asimismo, la experiencia de la comercialización a través de la maquila le proporciona información respecto al buen margen de utilidad que deja el producto.

(de mayor dimensión): una *rotativa* y una *colectora*, por lo cual, la empresa se ve en la necesidad de buscar un espacio físico más apropiado. Asimismo, su identidad cambia. Por decisión del dueño, pasa de ser una *persona física* (con el nombre de *GRUPO FORCOM* o *Virginia Cruz Estrada*), a una *Sociedad Anónima* (llamada *PRACTIFORM, S. A. DE C. V.*) Esta modificación obedece a la necesidad de darle mayor soporte a la empresa y a la presión de sus clientes, originada por el aspecto de la facturación. La propuesta inicial de nombre para el cambio a *persona moral* fue *FORCOM, S. A. DE C. V.*; sin embargo, éste no es aceptado para su registro, debido a que ya existía otra empresa con el mismo nombre en el mercado.

Actualmente, la organización reinvierte en activos, con la compra de prensas de facto para tiros cortos (son máquinas americanas); prensas de pliego, a las cuales se les hacen adaptaciones para forma continua. Existen planes de adquirir prensas de cuatro colores (o más) y multifases de pasos múltiples. En el plan de la administración, ingresan a la empresa más familiares del director general, entre quienes se encuentran su esposa, un cuñado y un sobrino.

## 6. ESTILO DE MANAGEMENT EN LA PEQUEÑA EMPRESA

En las empresas antes descritas se llevó a cabo la investigación de campo para poder identificar el estilo de management que, con base en las dimensiones de Hofstede, tienen esas empresas.

La síntesis de los resultados obtenidos de esta investigación (Cuadro 6), ofrece un panorama de los matices encontrados en cada una de las dimensiones, y permite la

comparación entre las empresas analizadas frente a los hallazgos realizados por Hofstede en IBM.

**Cuadro 6**  
**COMPARATIVO DE ESTILOS DE GESTIÓN**

| Empresa                     | Imagen Ruse                   | Practiform                    | IBM         |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------|
| Estilo de gestión           | Persuasivo-paternalista       | Persuasivo-paternalista       | Autocrático |
| Distancia de poder          | Tendencia al nivel medio 2.71 | Tendencia al nivel medio 2.66 | Alto 81     |
| Aversión a la incertidumbre | Tendencia al nivel medio 2.66 | Alto 2.28                     | Alto 82     |
| Individualismo-colectivismo | Alto 2.23                     | Alto 2.18                     | Bajo 30     |
| Masculinidad-femineidad     | Alto 2.34                     | Alto 2.34                     | Alto 69     |

Fuente: Elaboración propia con base en Hofstede (1980).

Los estilos de gestión están respaldados por los índices obtenidos para cada una de las dimensiones. Éstos son resultado de la aplicación de cuestionarios y entrevistas aplicados tanto a los trabajadores como a los directivos de las empresas estudiadas: Imagen Ruse y Practiform, mientras que para IBM, Hofstede obtuvo tales índices, con base en el análisis estadístico realizado a partir de los datos de 40 subsidiarias de IBM.

Para el caso de Imagen Ruse y Practiform, se aplicó un cuestionario dirigido a los trabajadores de la línea media y del taller, en cada organización. Su estructura consta de interrogantes (en su mayoría cerrados), relacionados con: la Distancia de Poder; la Aversión a la Incertidumbre, el Individualismo-Colectivismo y la Masculinidad-Femineidad. Los resultados se evalúan a partir de una escala

*Likert*, donde a cada pregunta corresponde una respuesta a la que se le asigna un rango que va de 1 a 5 y que representan las siguientes declaraciones: a) de *muy importante* hasta *nada importante*, b) de *totalmente satisfecho* a *totalmente insatisfecho*, c) de *totalmente de acuerdo* hasta *totalmente en desacuerdo*. En donde 1 corresponde a un nivel alto y 5 a un nivel bajo. Respecto al estudio en IBM, por su naturaleza, se llevó a cabo un tratamiento estadístico más elaborado.<sup>14</sup>

## 6.1 DISTANCIA DE PODER

Los resultados que aporta la investigación permiten señalar que, entre las empresas citadas, existe un patrón similar de *management*, tanto en el nivel de lo deseable como en el real. En el primer nivel, la línea media de las dos empresas considera importante contar con una *dirección consultiva*; es decir, una gestión que se interese por tomar en cuenta a los subordinados en la toma de decisiones. En el segundo, la percepción de la dirección actual corresponde al estilo *persuasivo-paternalista*, el que persuade e influye en las decisiones que deben ponerse en práctica.

Este fenómeno se puede explicar a partir de lo que señala Hofstede (1980) como *nivel de programación mental colectivo*, el cual establece que es compartido por algunos individuos que pertenecen a cierto grupo o categoría. De ahí que la coincidencia de preferencias y concepciones entre los empleados de la línea media de las dos empresas, probablemente se debe a tres similitudes importantes, las

cuales son: a) las dos pertenecen al ramo de las artes gráficas, b) ambas son pequeñas y c) una y otra tienen una dirección propietaria.

En la empresa familiar es característico que se establezca una relación cercana entre el director-propietario y empleados y trabajadores. A veces es más estrecha cuando hay afinidad entre los actores. Esto sucede en la empresa *Imagen Ruse* donde la relación jefe-subordinado es de gran proximidad, debido a los lazos de amistad que han surgido; por lo que se puede decir que la Distancia de Poder presenta una tendencia hacia el nivel medio. En esta empresa se respetan las jerarquías, pero sin rigidez, lo que quiere decir que existe la posibilidad de que los niveles medio y bajo interactúen de manera directa con el ápice estratégico. Al respecto, el director de *Imagen Ruse* expresa: "... hay una política de *puertas abiertas*", lo que muestra que en la empresa existe cierto tipo de flexibilidad; hoy día esto representa un imperativo para la sobrevivencia de las empresas.

La tendencia hacia una menor Distancia de Poder también puede deberse al origen del propietario. Esta persona inició su vida laboral en el ramo de las artes gráficas muy joven, ocupando puestos operativos, lo que le ayudó a acumular experiencias y le permitió ir escalando jerarquías con el tiempo, hasta llegar a niveles directivos en diferentes empresas, por lo que, el tipo de poder, de acuerdo con lo que señala Zabludovsky, (1989:26) es tradicional "y (...) se caracteriza (...) por lo que la autoridad racional no es (...), (es decir, de tipo patriarcal, en donde la autoridad) no se

<sup>14</sup> Hofstede señala el uso de análisis factorial, análisis jerárquico de clusters y regresiones, para formar las dimensiones. De cada dimensión se obtuvieron promedios, éstos corresponden a las preguntas fundamentales para cada dimensión (Cuadro 5). Asimismo, para situar cada dimensión entre el nivel alto y bajo, se establece un rango teórico de cero a 100. Los índices en IBM son: PDI- 81 (alto, cercano a 100); UAI-82 (alto, cercano a 100); IND-30 (bajo, cercano a cero); MAS-69 (alto, cercano a 100).

basa en el deber de servir a una finalidad impersonal y objetiva y en la obediencia a normas abstractas, sino justamente en lo contrario: en la sumisión en virtud de una devoción rigurosamente personal”, es decir, que responde a la amistad y a la confianza delegada y por la fidelidad personal.

En *Imagen Ruse*, el respeto en la relación entre el jefe y subordinado, se da (en línea vertical) de abajo hacia arriba, es decir, del subalterno a la autoridad. El valor del respeto lleva implícita la aceptación del empleado de la desigualdad jerárquica que existe entre ellos, así como el reconocimiento de la experiencia del jefe, lo cual legitima la posición de éste. La toma de decisiones es centralizada.

En cambio, en *Practiform*, la Distancia de Poder está más marcada por el respeto a la jerarquía y la rigidez en los procedimientos. Aquí las relaciones informales tienen escasa importancia para el director de la empresa. La información que aportan las entrevistas permite señalar que, aunque la toma de decisiones es centralizada, el hecho de que la familia del director trabaje en puestos directivos de la empresa, ocasionalmente trae problemas de autoridad. Es decir: “A veces (los familiares) no quedan satisfechos con las decisiones que se toman y los problemas que se generan aquí se trasladan al ámbito familiar”.

La dualidad de autoridad provoca confusión entre los subordinados y también repercute en problemas con la familia, ya que los miembros de ésta son quienes más temen de expresar desacuerdos con el jefe. Por lo que es evidente que aquí incide el modelo de autoridad padre-hijo, (Hofstede, 1980) tradicional de la sociedad mexicana, en donde no se cuestiona la autoridad del progenitor, sino sólo se muestra obediencia.

En el estilo de *gestión* de *Practiform* otro elemento

que lo diferencia del de *Imagen Ruse* es el nivel de educación. Su director es pasante de economía y, probablemente a ello se debe que la Distancia de Poder es alta, de lo que deriva su poca interacción con la base.

En contraparte, en *Imagen Ruse* el director fomenta con regularidad los espacios de convivencia entre todos los empleados, a través de la celebración de fechas especiales para el grupo; es decir, lo que es importante a nivel de programación mental colectiva (Hofstede, 1980). La cercanía en el ámbito informal entre jefe-subordinado permite una menor Distancia de Poder.

En el estereotipo de *management* que Hofstede establece para México, la Distancia de Poder es alta, con una marcada centralización de autoridad, que no permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones, lo que genera un considerable distanciamiento entre jefe y subordinados, que se manifiesta en el temor de éstos para expresar desacuerdos con aquél.

## 6.2 AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE

La estructuración de las actividades que se establece en cualquier organización tiene que ver con el grado de aversión que experimenta el *management*. Entre mayor es el conjunto de reglas y normas que pretenden controlar el comportamiento de sus integrantes, mayor es el índice de Aversión a la Incertidumbre. Cuando la normatividad es muy alta, la organización es más rígida que cuando ésta es escasa, por lo que, en este último caso, se da una tendencia hacia la flexibilidad de las relaciones entre los miembros de la organización. Es de todos conocido que dentro de las pequeñas empresas las reglas y normas difícilmente están plasmadas en algún reglamento de trabajo, sin embargo,

existen algunas que se transmiten de manera verbal.

En la empresa *Imagen Ruse* las reglas se comunican al empleado recién llegado; es decir, a quien se integra como nuevo miembro a la empresa, a fin de establecer el marco normativo en el cual se fundamentará la relación laboral. Dichas reglas son: las “normas de entrada, (...) las de salida, horario (para tomar) los alimentos, la jornada de trabajo y la rotación de turnos”. El índice de Aversión a la Incertidumbre en esta empresa se orienta hacia el nivel medio, posiblemente porque: “ la incertidumbre siempre existe cuando no se conoce el negocio, (...) pero cuando es familiar tanto el mercado como la localidad y las costumbres de la gente, (...) el riesgo es menor”.

En *Imagen Ruse*, la aversión a la incertidumbre se disminuye a partir de la confianza que el dueño deposita en los expertos. Con relación a esto Hofstede (1980:117) menciona que: “La creencia en los expertos está fuertemente determinada por la norma racional para evitar la incertidumbre”; el carácter de *experto* en la empresa, se encuentra en la figura de: a) la jefa de Planeación, quien es ingeniera industrial y b) el jefe de Producción, quien tiene una amplia experiencia en el ramo. Ambos representan una importante fuente de apoyo para el *management*.

El estrés al cual se somete continuamente el director-propietario de *Imagen Ruse* es elevado, pues (conforme información obtenida en entrevista) conoce sus limitaciones y alcances. De las primeras, destaca que el mayor peso en su actuación es el avance de la tecnología, ya que sus bienes de capital tienen un atraso de treinta años, con respecto a la tecnología que sus contrapartes utilizan en países desarrollados e incluso la de sus competidores en nuestro país (grandes empresas nacionales y transnacionales).

Además, la incertidumbre aumenta en la medida que el avance de la tecnología informática permite a un gran número de empresas crear su propia papelería o formatos sencillos. Sin embargo, hay productos más específicos y sofisticados que no pueden ser de elaboración propia, permitiendo así a la empresa *Imagen Ruse* (y a otras) atender necesidades de un nicho de mercado.

En *Practiform*, el empresario considera que su empresa es sólida, por lo que no experimenta gran temor al cambio, aunque asegura ser precavido en cuanto a correr riesgos innecesarios que pongan en peligro la estabilidad lograda hasta el momento. Además, manifiesta que, a pesar de las crisis recurrentes en nuestro país, el mercado se va encargando de las empresas más débiles.

El director de esta empresa no teme a las nuevas situaciones, por lo que su deseo de logro lo impulsa, no sólo a buscar la sobrevivencia de la empresa, sino también el crecimiento. El nivel de temor a la incertidumbre lo contrarresta con la seguridad que le brindan los seguros contra robo y desastres que tiene para su empresa y lo que ella contiene. Además, se prepara para el futuro reemplazando la tecnología obsoleta por otra un poco más actualizada y manteniendo sus finanzas sanas, lo que le permite mantener un nivel de empleo estable.

### 6.3 INDIVIDUALISMO-COLECTIVISMO

Hofstede ubicó a México en un nivel bajo de índice de Individualismo y un índice de Distancia de Poder alto; lo que muestra que los mexicanos tienen una característica de particularismo (vinculado con las obligaciones institucionalizadas por la amistad), por sobre el universalismo

(que se relaciona con las obligaciones institucionalizadas por la sociedad). (Zurcher, citado por Hofstede, 1980) El particularismo se relaciona con un amplio sistema de parentesco, ya que en México uno de los valores más importantes para los mexicanos es la “familia”<sup>15</sup>, que se ve extendida por un amplio número de compadres, por lo que las situaciones sociales son vistas en términos de estrechos lazos personales.

México presenta una tendencia hacia el colectivismo, lo cual se traduce principalmente en unión familiar y en unión altruista en situaciones difíciles. Esto quedó manifiesto con la experiencia de los sismos de 1985, así como de otros desastres naturales. Sin embargo, este índice de colectivismo no es tan alto en el ámbito organizacional, por lo que el estilo de *management* en este sector puede alcanzar cierto nivel de individualismo, por su orientación al logro. Además, porque, en el plano de cooperación interempresarial, aunque ésta se da mediante apoyos frecuentes entre empresarios del ramo, éstos sólo son en el ámbito de producción (a través de la maquila y para proveerse de insumos), pero difícilmente buscan asociaciones para enfrentar otras problemáticas, y, menos aún están dispuestos a ceder poder y autoridad a otros para que guíen, en algún momento, situaciones difíciles o en beneficio de sus intereses. Así lo manifestó el director de *Imagen Ruse*.

La dirección de *Practiform* establece que difícilmente podría ceder poder y autoridad sobre su empresa a otra persona, porque es celoso de lo que ha hecho, ya que le ha costado mucho trabajo, y en ese sentido, cualquier decisión de una autoridad temporal siempre la ve con desconfianza.

El tipo de tecnología utilizada en estas empresas no

permite, en gran medida, el trabajo en equipo, ya que los productos que se realizan en ella son muy especializados, es decir, *ad hoc* a las necesidades de cada cliente. En cada equipo sólo participa un operador y un ayudante. Una vez terminada la producción, ésta pasa a otro proceso independiente del primero, en donde el primer operador se desentiende por completo del producto, trasladando la responsabilidad al otro. La dimensión de Individualismo describe: “La relación entre lo individual y lo colectivo” (Hofstede; 1980:148), por lo que, según Hofstede, el estereotipo de *management* mexicano presenta un bajo índice de Individualismo. Este índice no se confirma en la investigación realizada, ya que tanto en *Practiform* como en *Imagen Ruse*, el índice de Individualismo es alto. En el *management* de *Practiform* el nivel de Individualismo se manifiesta principalmente por la orientación instrumentalista del director, quien siempre busca la máxima rentabilidad de su empresa a través de una mayor preocupación por la productividad.

El interés del *management* de *Practiform* por la familia es alto, hasta el grado de incorporarla a la operación de la empresa. Esto es evidente porque en ella hay un número importante de familiares directos trabajando, y aunque esto le ha causado conflictos organizacionales y familiares, los mantiene junto a él. Quizá la permanencia de la familia obedece a la necesidad del *management* por contar con personas que le ayuden a cuidar el patrimonio familiar; también porque requiere de autoridad de personas para hacer que los subordinados cumplan con el trabajo asignado. Este estilo de *management* es más individualista que el de *Imagen Ruse*, ya que no propicia el trabajo en equipo y porque el

<sup>15</sup> Este concepto lo plantea Gina Zabłudovsky (1989), en su obra “la dominación patrimonial en la obra de Max Weber”

factor humano no familiar tiene menor importancia dentro de la empresa. Es por ello que el nivel de Individualismo en esta empresa afecta las razones de los miembros de la organización para cumplir con los requerimientos organizacionales y conduce a un menor compromiso e identificación con las metas de la empresa.

Algunos de los atributos que Hofstede utilizó para definir al *management* de los países desarrollados como individualistas son: a) la orientación al logro, el clásico “*self made man*” (el hombre empresa clásico de las empresas norteamericanas); b) la orientación a las recompensas y a los bienes materiales; c) la autosuficiencia y una alta autoestima; y, d) la diferencia entre el tiempo dedicado a la familia y a la empresa (entre otros). Si con ello define al *management* de países desarrollados, en la actualidad, y haciendo referencia a los estilos de *management* de *Imagen Ruse* y *Practiform*, se dan coincidencias, sobre todo en la orientación al logro y el deseo de bienestar material, ya que, con grandes esfuerzos, los directores son autosuficientes y cuentan con capital propio que, hasta el momento, les ha permitido continuar en el mercado. Es difícil pensar que los intereses de cualquier empresario mexicano no sean: a) el logro, b) la autosuficiencia y c) la adquisición de bienes materiales, porque no es necesario ser anglosajón para desear un mejor nivel de vida, reconocimiento y recompensas por un buen desempeño. Al respecto, señala el director de *Imagen Ruse* que: “La mejor compensación para cualquier trabajador, es siempre tocarse la bolsa y sentir que su esfuerzo está (ahí)”.

El tiempo que los empresarios destinan a su empresa, tanto en *Imagen Ruse* como en *Practiform*, es mayor que el que dedican a su familia. Esto es porque la empresa para

ellos es un proyecto a largo plazo que los ha absorbido completamente.

El que el *management* mexicano presente una mayor tendencia hacia el colectivismo, según los parámetros establecidos por Hofstede, probablemente se debe al hecho de que ese *management* era subordinado, el cual difiere del *management*-propietario, al que sí le interesa el logro personal, la búsqueda de éxito moral y económico, pero bajo una concepción diferente, probablemente más humana, dado que su estilo de *management* es del tipo patrimonialista.

#### 6.4 MASCULINIDAD – FEMINEIDAD

México se caracteriza por tener una sociedad con alto índice de Masculinidad, el cual es reforzado por las normas sociales que establecen los comportamientos y valores que deben seguir los hombres, y las limitaciones al género femenino. Hofstede encontró en su estudio un alto índice de Masculinidad en el *management* mexicano.

El estilo de *management* en la empresa *Imagen Ruse* tiene una variante importante respecto a los hallazgos de Hofstede: el tipo de dirección es propietaria y su dirigente hombre. Sin embargo, desde su constitución hasta la actualidad una mujer ha ejercido el *management* conjuntamente con el propietario. Ello refuerza la importancia de la mujer en el ámbito laboral al ir ganando espacios. Sin embargo, dentro de la organización, este hecho no es socialmente aceptado, lo cual genera descontento, sobre todo entre el personal masculino. Los logros que las mujeres han tenido en el aspecto laboral, obedecen a sus necesidades individuales, profesionales, de apoyo o

complemento familiar y porque algunas de ellas tienen que mantener a su familia. Los empresarios de *Imagen Ruse* y *Practiform* señalan que contratan mujeres porque son: a) más responsables, b) las que más se apegan a las reglas y normas de trabajo y c) las que menos aumentos de salario demandan. Esto pone en evidencia que hay una mayor explotación del trabajo femenino.

En *Practiform*, la línea media es ocupada en su mayoría por mujeres; una de ellas, en el área de producción coordinando el esfuerzo masculino (probablemente el empleo menos pensado para una mujer en el giro de las artes gráficas). El puesto le fue asignado por su calidad de experta y por la necesidad de la empresa por contar con personal más responsable y comprometido con los objetivos de la organización.

El éxito es un imperativo para el *management* de *Imagen Ruse* y de *Practiform*, ya que el interés principal para ambos es la permanencia de la empresa y la obtención de un porcentaje de utilidad. El alto índice de Masculinidad del estilo de *management* se combina con el estilo patrimonialista, ya que se establece una necesidad de logro y reconocimientos personales que, traducidos en ganancias, permiten brindar ayuda a otros; es decir, la idiosincrasia patrimonialista del *management* conduce a consolidar la empresa para asegurar la supervivencia de las familias que están dentro de ella y también para garantizar el propio bienestar familiar.

## 6.5 LA FAMILIA, UNA DIMENSIÓN DE COMPORTAMIENTO

Esta dimensión, no considerada por Hofstede, está presente en la mayoría de las pequeñas empresas. En las

organizaciones objeto de estudio, se conoce que el capital pertenece a una sola familia nuclear, dando como resultado que sean empresas familiares dirigidas por sus propietarios. Tradicionalmente se ha dicho que en las empresas familiares, toda la familia participa en la dirección y operación de la misma.

En *Imagen Ruse*, hasta el momento, el dueño ha mantenido alejados de la empresa los lazos sanguíneos, por lo que en ella no participa ningún familiar. Este *status* se mantiene porque señala que, la experiencia de años y los casos que ha conocido, le han enseñado que cuando la familia ingresa a la empresa se generan conflictos que van minando la capacidad de ésta para sobrevivir, e incluso se ve afectada la armonía de la relación familiar. El dueño se ve en la necesidad de requerir de actores que le cuiden las espaldas, es decir, de contar con personas que le sean leales para cuidar su patrimonio; de tal manera que los valores que él les transmite son: honestidad, lealtad, sinceridad, responsabilidad, confianza y respeto.

De acuerdo a la forma de relación y de control que se tiene en esta empresa, se puede considerar que el tipo de familia, desde una perspectiva metafórica, es de tipo democrático capitalista, debido a que sus miembros no consanguíneos, pero con lazos de tipo familiar, comparten sus beneficios de acuerdo a su contribución y a sus méritos personales.

En *Imagen Ruse*, no sólo importa la familia del empresario, sino también la de los empleados; por ello se busca su integración, especialmente a través de los rituales de reforzamiento. El director-propietario es receloso y desconfiado; siempre está preparado para vigilar sus intereses. No incluye familiares en la empresa, pero sí amigos leales que le cuiden su patrimonio.

En cambio, en *Practiform* hay miembros de la familia trabajando. Están la esposa del dueño, su hermana, su cuñado y un sobrino, por lo que han surgido problemas de autoridad en la toma de decisiones, los cuales se han trasladado al ámbito familiar. Por ello se considera que en esta empresa el tipo de familia es empresaria o capitalista pura, debido a que en la mentalidad del dueño de la empresa está la idea de que nadie podrá continuar lo que él inició y se niega a elegir a un sucesor; piensa que si le da el dinero y el poder a sus parientes, la empresa se debilitará.

Las dos empresas comparten elementos de la familia utópica, en virtud de que ambas dirigen sus aspiraciones a ideales elevados y no le temen al trabajo; reconocen que los negocios tienen periodos de prosperidad y de declinación; ellos creen que todos los miembros de la familia deben beneficiarse, trabajen o no en la empresa, y establecen gratificaciones especiales para todos los miembros.

Los estilos de management comparten algunos rasgos, sin embargo, presentan matices que les dan una identidad propia. En cuanto al espíritu empresarial se puede señalar que estos dos empresarios permanecen en el mercado y han crecido gracias a su estilo de dirección.

No obstante, Hofstede señala que los *managers* mexicanos difícilmente son hombres de empresa, ya que normalmente ponen a la familia por sobre los intereses de ésta. Ciertamente, estos directores mexicanos trabajan para vivir y para beneficio de su familia; a pesar de ello, se reconoce que otros viven para trabajar, y anteponen el trabajo a la familia.

## 7. CONCLUSIONES

- El estilo de management en México no es único, sino que presenta una variedad de matices relacionados

directamente con las influencias culturales de cada región, con la dimensión familiar en cada organización y con el origen del director, entre otras variables.

- El modelo de management definido por Hofstede para México, al ser confrontado con el estilo que se presenta en las empresas *Imagen Ruse* y *Practiform*, aunque coincide con algunos resultados en cuanto a las dimensiones culturales, experimenta disimilitudes, por lo que su explicación requiere además del aspecto cuantitativo, el cualitativo. Este último enfoque es importante porque en el estilo de las empresas analizadas se manifiestan matices que redimensionan el modelo de estudio de la IBM, además de que exhiben otra dimensión cultural importante en el contexto mexicano, no considerado por Hofstede: la familia.
- Para explicar el management mexicano es necesario distinguir entre los intereses que persiguen tanto el management subordinado de la gran empresa, como los del management propietario de las pequeñas empresas mexicanas. Para el primero, los intereses se dirigen hacia la mayor rentabilidad, el crecimiento, la reinversión y la acumulación de capital. Para el segundo, son cumplir un objetivo social y lograr la permanencia. El management propietario en México comparte con el estilo de management subordinando el interés (rentabilidad/lucro) por el crecimiento, pero sólo hasta donde sea necesario para cumplir con un objetivo social, en donde la familia ocupa un espacio relevante.
- En las empresas analizadas, la identidad social está fundamentada en la familia, la que permite compartir los valores de confianza, lealtad, respeto, e incluso afecto entre la dirección y los subordinados, lo que no

necesariamente tiene que ver con lo que señala Mintzberg, respecto a que es el líder quien debe introyectar valores y cultura a los subordinados.

- En la cultura mexicana existe todavía una gran distancia de poder, porque en *Practiform* se conserva el autoritarismo tanto en las relaciones laborales como en las familiares. Se le debe respeto al de la jerarquía más alta, que en este caso es el jefe de la familia en tanto es esposo y hermano y, al mismo tiempo director de la empresa.
- En *Imagen Ruse*, el hacer principal está basado en las ventas, las actividades de la puesta en marcha del equipo en el taller, así como las funciones de innovación de la maquinaria. Estas actividades permiten al director compartir saberes con los encargados de la producción y con otros empleados. Dichos eventos logran que los empleados perciban dentro de la organización un clima de menor Distancia de Poder, y por ende un compromiso de mayor lealtad hacia la empresa.
- Al analizar las empresas *Imagen Ruse* y *Practiform*, se ha puesto de manifiesto que existe un amplio camino por recorrer para conocer a las empresas mexicanas. Desde la perspectiva cultural, existe la oportunidad de

estudiar otras pequeñas empresas a partir de la dimensión de la “familia”, variable poco estudiada y en la que están representadas las tradiciones y cultura de la sociedad mexicana, que moldea el estilo de management en cada estrato de empresas a investigarse, comprenderse, definirse y difundirse.

En el transcurso de la investigación emergieron otros elementos inquietantes que dan pauta a establecer líneas alternas de investigación que pueden abordarse en las pequeñas empresas, desde el punto de vista cultural. Estas líneas son: 1) el papel de la religión en el desempeño de los individuos dentro de la organización, ya que las creencias han cambiado en los últimos 20 años y en la actualidad la influencia de las sectas religiosas afecta el nivel de identificación entre individuos de diferente religión, incluso en el ámbito laboral, incidiendo en su desempeño; 2) el relacionado con la necesidad de conocer los elementos culturales del management que limitan la cooperación entre empresas, con la finalidad de poder conocerlos y difundirlos, así como hacer propuestas de acercamiento entre ellas, para compartir sinergias; y, 3) El nivel educativo y trayectoria laboral de los directores de las empresas pequeñas, en tanto afecta su forma de administración y comportamiento.

## BIBLIOGRAFÍA

• Abravanell, Harry, Allaire, Ivan, et. al. (1992), *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos, y metodológicos*, Ed. Legis, Colombia, pp. 3-37, (Le culture organizationelle), publicado en Montreal, Canadá.

• Dávila, Anabella y Martínez, Nora (1999), "Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas", en *Cultura en organizaciones latinas*, Ed. ITESM, Siglo XXI, México, pp. 9-43

• Derossi, Flavia (1971), *El empresario Mexicano*, Ed. UNAM y OCDE, México. (The mexican entrepreneur, Ed. OCDE). pp 7-170

• Drucker Foundation, Helsselbein, F. et. al. (1996), "El líder del futuro", Ed. Deusto, España.

• Espinosa, Elvia (1998), "Reflexiones en torno de algunos aspectos culturales que inhiben o limitan la formación de ejecutivas en México", en, *Administración, gerencia y género. Políticas Públicas, Gestión y Estrategia*, Ed. UAM-A, No. 13, Enero-Junio, pp. 61-69

• Friedman (1977), "Dos grandes doctrinarios del progreso, en *La crisis del progreso*, Ed. Laia, Barcelona, pp. 81-176

• Grabinsky, Salo (1994), "Factores culturales en los emprendedores y las empresas familiares en Latinoamérica",

*Memorias del VIII Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial*, ICESI, Cali, Colombia.

• Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Ed. SAGE, London.

• Katz, Jorge (1999), *Cambios en la estructura y comportamiento del aparato productivo latinoamericano en los años 1990: "Después del Consenso de Washington, ¿Qué?"*, Conferencia para el 25º. Aniversario de la UAM, México, pp. 1-35

• Koontz y Wiehrich (1990), "La evolución del pensamiento administrativo y los patrones de análisis de la administración", en *Administración*, , 3ª ed , Ed, McGraw Hill, México, pp. 27-57

• Kras, Eva (1990) *Cultura gerencial. México-Estados Unidos*. Ed. Grupo Iberoamericano, México.

• \_\_\_\_ (1991), *La administración mexicana en transición*, Ed. Grupo Editorial Iberoamericano, México.

• Lea, James (1993), *La sucesión del management en la empresa familiar*, Ed. Granica-Vergara, Buenos Aires Argentina.

• Leonard, Dorothy y Sensiper, Sylvia (1998), "The role of tacit Knowledge in group innovation", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 112-132

- Margulis, Mario (1988), *Cultura y Desarrollo en México*. Reproducción de las Unidades Económicas, Ed. Instituto Nacional de Antropología e Historia, México, pp. 7-52
- Martínez, Griselda (1998), "Las mujeres ejecutivas ante los retos de la administración moderna", en, *Administración, gerencia y género. Políticas Públicas, Gestión y Estrategia*, Ed. UAM-A, No. 13, Enero-Junio, pp. 70-78
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1998a), *The design school. Strategy formation as a process of conception*, y *The entrepreneur school. Strategy formation as a process of conception*, en *Strategy Safari A guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, New York, U.S.A., pp. 23-45; 123-148
- Mintzberg, Henry (1991 b), "Sobre la dirección" y "La sociedad se ha hecho ingobernable a consecuencia de la dirección", en *Mintzberg y la dirección*, Ed. Diaz de Santos, España, 1-106; pp. 395-440, Título original Mintzberg on management.
- Montaña, Hirose Luis (2000 a), "La dimensión cultural de la organización, elementos para un debate en América Latina", en *Tratado de sociología del trabajo para América Latina*, Ed, FCE, México, pp. 285-311.
- \_\_\_\_\_ (2000 b), "La Investigación en administración reflexiones para el caso México", en *Emprendedores al servicio de la pequeña empresa* No. 62, Marzo-Abril. UNAM, FCA. pp. 44-51.
- \_\_\_\_\_ (1997 c), *La informalidad en los procesos de modernización organizacional. Hacia una reformulación del paradigma burocrático*, XXI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, Sao Paulo, Brasil, pp. 1-14
- Peters, Thomas y Waterman Robert (1984), "En busca de la excelencia", Ed. Lasser Press, México. pp, 1-137, *In search of excellence*, (traducido por Diorki Traductores.)
- Pomar, Silvia y Rivera, Martín (1998), "Alternativas de financiamiento para la micro y pequeña empresa", UAM, México.
- Senge, Peter, *La Quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Ed. Granica, México.
- Sierra, Francisco (1998), "Función y sentido de la entrevista en investigación social", en *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, Ed. CONACULTA-Addison Wesley Longman, México, pp. 277-341
- Secretaría de Cooperación Iberoamericana (2004)
- Suárez Núñez, Tirso (2003), "La pequeña empresa como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas". En *Administración y Organizaciones*, julio año 5 No. 10
- Tello Villagrán (1997), *El Economista*, "Radiografía de la micro, pequeña y mediana empresa", 17 de septiembre, México.

• Yin, Robert (1994), *Case Study Research. Design and Methods*. Ed. SAGE Publications, en *Applied Social Research Methods Series*, V5, Estados Unidos.

• Zabludovsky Kuper, Gina (1989), "La dominación patrimonial en la obra de Max Weber", Ed. FCE - UNAM, Fac. De Ciencias Políticas y Sociales, México, pp. 9-146