

EL PERFIL DEL EMPRESARIO Y LA EMPRESA DE SOFTWARE EN QUERÉTARO, MÉXICO

PATRICIA
LUNA VILCHIS

Facultad de Contaduría y
Administración de la UAQ
puilchis@uaq.mx

VÍCTOR GABRIEL
MURO GONZÁLEZ

Facultad de Ciencias
Políticas y Sociales de la
UAQ

Desde la década de 1990, en México la idea de formar o transformarse en empresarios visionarios, innovadores y competitivos, con capacidad de insertarse positivamente en el proceso de globalización, ha rebasado los medios empresariales; se ha transmitido y aceptado en prácticamente todos los medios y niveles sociales a tal grado que se ha convertido habitualmente en un discurso implícito y explícito en cada análisis de la actividad empresarial. Con ello puede tenerse la impresión que se ha conformado una cultura empresarial que puede responder convenientemente a los retos económicos que presenta la realidad nacional y mundial. Sin embargo, las dudas aparecen cuando se observan de cerca las actitudes y las acciones de algunos grupos empresariales nacionales.

La intención de este artículo es mostrar algunas diferencias notables entre la caracterización de un empresariado y de empresa que puedan responder a dichos desafíos y el comportamiento real de un grupo de empresarios y empresas de software en Querétaro, con la idea de que sea posible hacerlas extensivas y estudiarlas en otros grupos empresariales locales y del centro del país.

Resumen

El artículo formula un tipo ideal de empresario exitoso y empresa con cultura de calidad para compararlo con los empresarios y empresas de software en Querétaro, con el fin de observar los aspectos culturales de sus comportamientos. Su propósito es mostrar las diferencias entre un discurso muy aceptado y difundido sobre el nuevo empresariado y la realidad de la acción empresarial en esta industria. La investigación ha utilizado un método fenomenológico para proponer la siguiente hipótesis: Los empresarios de la industria del software en Querétaro no han desarrollado un alto nivel de management, en buena medida por el contexto cultural regional en que se desenvuelven. Los resultados obtenidos se han basado en el análisis de 30 empresas, a través de entrevistas con sus directivos.

Abstract

This page formulates an ideal type of successful entrepreneur and company with culture of quality, to compare them with entrepreneurs and software companies in Queretaro City, in order to observe the behavior cultural aspects. The main purpose is to show the differences between a widely accepted speech and spread of the new entrepreneurship and the reality of corporate action in this industry. The research has used a phenomenological approach to propose the following hypothesis: Software industry entrepreneurs in Querétaro have not yet developed a high level of management, largely by the regional cultural context in which they operate. The results have been based on a thirty company analysis, through interviews with their managers.

Palabras clave: empresarios, tipos ideales, industria de software, cultura de calidad, cultura regional, Querétaro.

La industria del software se ha considerado sujeto de la investigación por la gran importancia que ha cobrado en el mundo, por lo reciente de su formación y por las abundantes oportunidades que ofrece para crear nuevas empresas y conocimiento. La del software es una industria donde participa una mayor proporción de jóvenes y donde, presumiblemente, existe una nueva mentalidad empresarial. Este supuesto nos ha conducido a buscar si en este espacio social se han generado prácticas coherentes con el discurso del nuevo empresario.

Una pregunta que surge cuando se analiza la disparidad entre lo que propone este recurrente discurso y las prácticas reales es: ¿qué tanto el empresario queretano y su empresa poseen esos rasgos culturales necesarios y suficientes proclamados en dicho discurso? Aquí no pretendemos dar una respuesta amplia y satisfactoria al respecto; sin embargo, nos hemos acercado al fenómeno de tal manera que podemos sostener que el elemento central que permea las formas de acción empresarial en la industria del software en Querétaro, es el de su contexto cultural. En consecuencia, el objetivo de este trabajo estriba en mostrar la distancia existente entre un tipo ideal de empresario creativo, eficaz y competitivo y el empresario de software queretano, y apuntar algunos elementos de su condicionamiento cultural.

El estudio es básicamente cualitativo, inductivo, transeccional y fenomenológico, en el que se considera la perspectiva de los actores para interpretar sus sentidos, intenciones y motivaciones,¹ ya que las experiencias humanas son examinadas por las descripciones detalladas de las personas estudiadas, entendiendo así los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor, buscando comprensión por medio de entrevistas a profundidad, y con base en boletines e información de internet sobre las empresas y las instituciones consultadas. Este procedimiento metodológico se acompaña con la formulación del tipo ideal de empresa y directivo exitoso, para así identificar

¹ Bajo esta perspectiva metodológica, se pueden identificar los factores de la acción social. En este caso de estudio se descubren las actitudes y valores de los empresarios frente a la cultura de calidad, generados en su contexto cultural. Al respecto, véanse los textos de Taylor y Bogdan (1987); Creswell (1994) y Ruiz Olabuénaga (1999).

las variables independientes e intermedias y las circunstancias sociales de las empresas y sus directivos, con el fin de explicar por qué y cómo se conforma la cultura de calidad, como variable dependiente. Para efectuar la contrastación de los tipos ideales con elementos reales, se realizaron 30 entrevistas a directivos de empresas, que nos que nos guiaron a una caracterización y contextualización de su acción empresarial.

El escrito contiene cuatro partes: en la primera, se expone la formulación de los tipos ideales; en la segunda, se analizan las diferencias encontradas; en la tercera, se presenta un análisis sobre el contexto cultural del empresariado queretano, y finalmente se apuntan algunas reflexiones finales.

El empresario exitoso y la empresa de calidad

El tipo ideal ha sido un recurso heurístico muy pertinente en los análisis culturales, puesto que conduce al establecimiento de una definición de los conceptos con una selección de componentes eminentemente empíricos y guía la propuesta de una explicación objetiva del fenómeno estudiado (Weber, 1977). El tipo ideal es una construcción personal del investigador, aunque no arbitraria, que se basa en los elementos esenciales del concepto, reuniendo atributos que supuestamente deben estar en un concepto para su correcta definición, y que pueden incluso exagerarse puesto que se trata de un objeto ideal. Por tanto, pueden comprobarse la presencia o ausencia de elementos que nos indican la pertenencia o no al concepto analizado.² Al contrastar los tipos ideales con los datos empíricos registrados, se logran evaluar los comportamientos y actitudes de los empresarios y las circunstancias sociales en las cuales actúan las empresas y sus directivos. Para su formulación recurrimos a algunos análisis y presupuestos establecidos por diversos autores.

² Por ejemplo, el tipo ideal del concepto *burocracia* supone un cúmulo de cualidades como especialización, precisión en las tareas, gran capacidad de desempeño en los puestos, alto nivel de racionalidad, medición de las actividades, ausencia de subjetividad en las decisiones, ausencia de informalidad en las relaciones de sus miembros, etc. Evidentemente, ninguna entidad burocrática en concreto reúne todas estas cualidades, pero con este tipo ideal podemos ver qué tan cerca o lejos está de ser burocrática una organización estudiada (sobre este aspecto véase: Sánchez Azcona, 1983: pp. 71-81).

Existen diversos aspectos importantes del éxito de un directivo, uno de ellos es emprender un cambio organizacional, en el cual el empresario decide adecuar su administración estratégica (Hernández, 1997, p. 289), y buscar resultados a corto y largo plazo, lo cual supone tener espíritu emprendedor, innovador y disciplinado (Magretta, 2002, pp. 189-205). Ser un buen director, observa Katz (1956, p. 127), depende no tanto de lo que es (sus rasgos y sus características) sino de las habilidades técnicas, analíticas y humanas para llevar a cabo su trabajo con efectividad.

De acuerdo al estudio de Solano y Perugini (2007, p. 77 y 68), las características atribuidas a los líderes pueden agruparse en tres dimensiones: atributos personales (inteligencia, valores, carácter), relación con subalternos (ascendencia, motivación) y resultados obtenidos (prestigio y hazañas). Otras características que debe poseer un líder son: buscador de conocimiento, habilidad de comunicación, valores éticos, autonomía individual, tolerancia al conflicto y al riesgo

(Puga y De la Garza, 2006, pp. 57 y 63; Magretta, 2002, pp. 189-205). Asimismo, establecer compromiso de mejora continua, mantener una filosofía de cero defectos y una comunicación interna (Oakland, 1999 y Batten, 1998). Sin embargo, hay elementos externos que también cuentan. El medio físico y cultural ejercen una influencia decisiva en la personalidad del directivo (Puga y De la Garza, 2006, p.18-21). En el mismo tenor, Herron y Sapienza (2002) observan que el perfil empresarial, además de entrenamiento y capacitación, supone un contexto social que motive al individuo a lograr el aprendizaje suficiente para lograrlo.

En consecuencia, un empresario exitoso es en buena medida producto de un ambiente físico y cultural favorables. Por todo lo anterior, el empresario exitoso debe desempeñarse positivamente en cuatro rubros: rasgos personales, papel organizacional, actitudes y trayectoria empresarial, como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Elementos del tipo ideal de empresario exitoso

RASGOS PERSONALES	TRAYECTORIA EMPRESARIAL	ACTITUDES	PAPEL ORGANIZACIONAL
<p>✓ El empresario ha heredado una cultura de estudio y de actividad empresarial, de la familia, el trabajo o de su institución educativa.</p> <p>✓ Tiene un especial hábito de trabajo, gusto por desempeñarlo y por las responsabilidades que entraña;</p> <p>✓ Prefiere dirigir que ser dirigido, con autodirección, autocontrol, alto grado de imaginación, ingenio y creatividad.</p> <p>✓ Sus valores son: responsabilidad, compromiso, responsabilidad social, respeto, honestidad, justicia, lealtad.</p> <p>✓ Le gustan los desafíos y por tanto, enfrentar riesgos y trabajar en ambientes cambiantes.</p> <p>✓ Es emprendedor, innovador y disciplinado.</p>	<p>✓ Posee conocimiento e intuición en el manejo de recursos materiales, humanos, económicos.</p> <p>✓ Sabe trabajar con todo tipo de personal, lo cual lo hace apto para aprender idiomas, culturas y costumbres diferentes.</p> <p>✓ Se capacita y actualiza constantemente, con el fin diseñar mejores estrategias y de obtener conocimientos técnicos sobre su área, así como conocimientos básicos de administración y de cultura organizacional.</p> <p>✓ Planea estratégicamente a corto y largo plazo.</p> <p>✓ Busca la innovación tecnológica de su empresa.</p> <p>✓ Invierte en educación y tecnología con energía, pero al mismo tiempo con prudencia.</p>	<p>✓ Permanentemente se ocupa de comprender al cliente y al mercado, para responder a sus necesidades y expectativas en el corto y largo plazo.</p> <p>✓ Busca establecer relaciones de confianza con clientes, proveedores, trabajadores y socios.</p> <p>✓ Está al pendiente de atender con rapidez los problemas emergentes.</p> <p>✓ Se propone motivar siempre a los empleados, con base en incentivos de acuerdo a los resultados alcanzados.</p> <p>✓ Es flexible para adaptarse a exigencias ambientales, sobre todo cuando se trata de alianzas estratégicas.</p> <p>✓ Divulga la cultura participativa y democrática con palabras y con el ejemplo.</p>	<p>✓ Motiva al personal a participar en planeación.</p> <p>Actúa con base en empoderamiento, equipos de trabajo, respeta los acuerdos de grupo.</p> <p>✓ Trabaja con base en relaciones laborales formales e informales, con equipos flexibles, ágiles y transitorios.</p> <p>✓ Consigue compromiso de los empleados para asegurar la mejora continua.</p> <p>✓ Labora con una organización en torno a la cadena de valor.</p> <p>✓ Busca nichos donde pueda ser el mejor.</p> <p>✓ Fuerte vinculación con los sectores más dinámicos de la industria y cooperación tecnológica y con el sector académico. Participa en algún cluster o asociación de la localidad.</p> <p>✓ Lucha por lograr la competitividad en precio, calidad, innovación, flexibilidad y especialización.</p>

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a una empresa de calidad, Feigenbaum (1986, p. 234) menciona que el elemento central está en la educación, que tiene como objetivo el desarrollo del personal en actitudes, conocimientos y habilidades, para contribuir a la calidad de los productos a un costo mínimo que dé satisfacción al cliente. En este sentido, Ishikawa (1986, p.106), considerando la normalización de todos los procesos, menciona que debe delegarse la autoridad en los subalternos que aprovecharán la totalidad de sus capacidades. Philip Crosby, por su parte, recalca el uso de procesos administrativos y organizacionales en lugar de técnicas estadísticas para cambiar la cultura corporativa y las actitudes, con elementos fundamentales como determinación, educación e implantación. En consecuencia, los cambios culturales son decisivos para el trabajo con calidad, y sus filosofías son parte de las guías para mejores prácticas (Evans y Lindsay, 2005, pp. 94-117). Esto supone generar creencias, valores, reglas y clima de la organización para lograr la calidad (Lenka y Suar, 2008, p. 56).

Por tanto, si la organización quiere modificar su cultura organizacional, requiere un cambio en la cultura de cada individuo; la empresa debe realizar un diagnóstico de su situación cultural para saber como llevar a cabo la transformación necesaria para implantar un programa de calidad (Cantú, 2001, pp. 77 y, 93; Fleitman, 2007, p. 246).

Rodríguez, Bozzo y Arnold (1999, pp. 96-103) mencionan que entre las fortalezas de una empresa con cultura de calidad se tienen: una tendencia al cambio favorable, raíces culturales marcadas en los modelos de calidad, un excelente lugar de trabajo, alto nivel de motivación en la mejora continua, el trabajo en equipo participativo, el compromiso de la alta gerencia, personal capacitado y dispuesto al cambio. Con respecto a la industria de software, Lara (2003), más específicamente, añade algunos factores de éxito:

- Condiciones de los factores de recursos humanos/gestión/estructura organizacional con gestión ágil y flexible.
- Infraestructura educacional con certificados internacionales.
- Industrias de soporte: cadenas de clusters para formar alianzas.

- Condiciones de factores gubernamentales: política industrial favorable a la competitividad de las empresas.
- Condiciones de productos: productos diferenciados, de mayor rentabilidad.

Considerando lo anteriormente expuesto, podemos proponer que una empresa de calidad debe contener al menos los siguientes elementos:

- Esfuerzo constante por mejorar y crear productos o servicios satisfactorios y atractivos para los clientes, institucionalmente.
- Miembros que compartan creencias, valores, hábitos, símbolos y sentidos, en espíritu de colaboración y confianza, para lograr competitividad y una mejor adaptación de la empresa al medio.
- Trabajo en equipo y un sistema de recompensas satisfactorios.
- El esfuerzo por mantener un desarrollo tecnológico y una infraestructura que no sólo facilite, sino que aliente el establecimiento de una cultura de calidad.

Para que todo esto ocurra, la empresa debe desarrollarse en un ambiente externo favorable: con historia, condiciones geográficas y políticas y tradiciones regionales; y con voluntades, personificadas en los directivos o líderes de la empresa y/o entidades gubernamentales, que fomenten una cultura de calidad en el medio empresarial.

El empresario y la empresa de software en Querétaro

Para realizar la contrastación, retomamos sólo algunos aspectos de los tipos ideales que las limitaciones de espacio nos permiten y que ilustran la situación empresario/empresa.

Rasgos personales del empresario. Se puede observar en los directivos estudiados una generalizada herencia familiar en las actividades empresariales. Así, el 56 % de los empresarios entrevistados provienen de familias de empresarios. Sin embargo, los empresarios de micro o pequeñas

empresas³, tuvieron como motivación principal para dedicarse a la actividad empresarial, el tener un negocio más como una reacción contra la idea de ser asalariado que como una clara vocación empresarial; de los 16 empresarios estudiados, sólo uno de ellos lo vio como un reto, los otros lo consideraron una necesidad de independizarse. Puede deducirse entonces que en este medio, la formación empresarial no ha tenido un impulso significativo desde los ámbitos de socialización de los individuos, por no considerar la actividad empresarial como una vocación, sino una forma de subsistencia.

Trayectoria empresarial. En la formación académica de los empresarios, hay una marcada profesionalización de los directivos en el área de desarrollo de software, tan es así que el 95% de los directivos entrevistados tienen una formación relacionada con Informática. En las empresas pequeñas, el 50% de los directivos se han preocupado por tener algún tipo de posgrado y de conocer los adelantos tecnológicos, pero no por innovar ni invertir en tecnología y modelos de calidad. En cambio, los directivos de empresas grandes han adquirido una visión empresarial, independientemente de los grados académicos.

Actitud. Un rasgo que muestra la falta de una decidida actitud empresarial es la dedicación a varias tareas no relacionadas con la dirección de la empresa; en un 50% de las empresas examinadas los empresarios tienen otras labores además de la administración; en el 65% de las

3 Un aspecto importante de la investigación fue el analizar la variable tamaño de la empresa. Las micro y pequeñas empresas conforman la mayoría en esta industria; de ahí su importancia para establecer el perfil del empresario de software.

empresas pequeñas se encontró una fuerte tendencia a combinar las ocupaciones empresariales con otras laborales y académicas. Esta porción de empresarios tiene una actitud de conformidad y prefiere vivir con comodidad y buena salud, en vez de obtener mayores utilidades; por ello sólo trabajan con proyectos de acuerdo con sus capacidades técnicas y laborales. Por otra parte, si bien los grandes y medianos empresarios buscan oportunidades de abrir nuevas fronteras para sus productos, no muestran una preocupación por mantenerse independientes, pues el 70% busca desempeñar un papel de subcontrato o de inserción en las grandes empresas exitosas, generalmente transnacionales.

Papel organizacional. En el 65% de las 30 empresas analizadas, los directivos tienen una fuerte tendencia a tomar decisiones de manera centralizada, y no se observa que promuevan suficientemente una identidad organizacional entre el personal; así, en el 35% de las empresas, sus trabajadores tienen problemas de identidad, tal vez debido a un serio problema de la ausencia de liderazgo. Al respecto, fue una constante que los entrevistados mencionaron falta de liderazgo en sus empresas.

Índice de Cultura de calidad. Un indicador importante en la evaluación de las empresas de software analizadas fue el índice de cultura de calidad.⁴ Como puede verse, en el cuadro 2, entre mayor sea la empresa, mayor es el índice de cultura de calidad, y por tanto mayor su aproximación al tipo ideal.

4 Para obtenerlo, se consideraron 34 indicadores, con valor de un punto cada uno. El porcentaje logrado por cada empresa se obtuvo por los puntos acumulados según la posesión de los indicadores.

Cuadro 2. Índice de cultura de calidad de las empresas seleccionadas

INDICADOR	EMPRESAS MAYORES 100 EMPLEADOS	EMPRESAS 50-100 EMPLEADOS	EMPRESAS 11-50 EMPLEADOS	EMPRESAS MENORES 10 EMPLEADOS
Calificación promedio	47 a 91%	60%	35%	25%

Fuente: Elaboración Propia.

Otros datos relacionados con este índice de cultura de calidad es que a pesar de que las empresas medianas tienen un índice promedio de 60%, sólo una tercera parte tiene un índice cercano al 75%. En las empresas pequeñas encontramos un alto grado de homogeneidad, con un 35% de índice de cultura de calidad. Del mismo modo, las microempresas están lejos de poseer globalmente las características apuntadas en el tipo ideal: el 88% de las empresas tienen un índice de cultura de calidad menor del 30%, de éstas, en la mitad es menor al 20%.

Otros rubros presentes en el tipo ideal de empresas, entrelazados con los de los empresarios, son los graves problemas relacionados con la falta de capacitación del personal, aunque existan medios económicos para ello, no se cuenta con personal suficiente para tener un volumen de manobra y prepararlos, como señalaba un directivo de empresa grande: “¿Cómo envío a una persona a tomar un curso, y puedo hacerle trabajar al mismo tiempo?” Además, la capacitación impartida es de carácter técnico, pues sólo un 24% de las empresas ofrece al personal cursos relacionados con la administración.

Existen otros problemas que obedecen a la falta de iniciativa y liderazgo, combinados con una baja autoestima en el personal, una falta de identidad organizacional y de involucramiento en el trabajo. Al carecer el personal de identidad y capacitación es lógico que vaya a la deriva y que haya una excesiva rotación de personal. El 93% de los empresarios hablan de este grave problema y lo que deriva de ello, como el desconocer misión, visión y valores de la empresa, así como ausencia de una cultura de trabajo en equipo. Otro obstáculo para la mejora continua es lo que casi el 60% de los empresarios de pequeñas empresas catalogan como su problema más serio: la indefinición de sus productos y mercados, a pesar de los años que llevan como empresarios.

Trabajo en equipo. La considerable rotación de personal es uno de los impedimentos centrales para desarrollar el trabajo en equipo, y puede deberse a factores tales como la búsqueda de mejores horizontes, un empleo mejor pagado, etc. En las empresas grandes se presenta principalmente debido al estrés en el trabajo o la falta de identidad de los empleados, al no ser contratados di-

rectamente por la empresa y no sentirse miembros de ella ni de su equipo de trabajo. El 75% de las empresas grandes poseen cultura de trabajo en equipo; sin embargo, si acaso el 37% de las pequeñas empresas posee cultura de trabajo en equipo y en las microempresas, es inexistente.

Cultura organizacional. Hay una opinión generalizada de los empresarios acerca de la cultura del mexicano como un problema serio, en términos de cumplimiento de responsabilidades, atención al cliente y uso de la tecnología. Empresarios entrevistados de grandes empresas, que trabajan en diversas zonas geográficas de la República Mexicana, indican la diferencia cultural que observan en las diversas regiones. Sobre este aspecto, es elocuente la opinión de un directivo:

“El tipo de cultura es diferente: el personal en Monterrey es más estructurado, acepta mejor la tecnología que en Querétaro, el nivel de cuestionamiento del cliente es mucho más alto, por lo tanto los proyectos son más exitosos. En el área de ventas el mercado es muy diferente: en Monterrey el servicio es más caro, y las empresas tienen la cultura de que la tecnología sirve; aquí tienen la cultura de que la tecnología es un mal necesario”.

Otro fenómeno frecuente es el de las empresas (un 80%) fusionadas con consorcios sobre todo extranjeros, con la consecuencia ya mencionada de la falta de identidad, en que los empleados no se sienten parte ni de la empresa ni del consorcio. Otro problema serio derivado en cierto modo de esta ausencia de identidad, es la “piratería”⁵ de personal, una constante en el 80% de las empresas entrevistadas, salvo en los directivos de empresas muy pequeñas, puesto que ellos realizan prácticamente todos los trabajos especializados que requiere su empresa.

Desarrollo tecnológico. Los empresarios de empresas grandes, en general, innovan y crean tecnología propia en la fabricación de software, invirtiendo sus utilidades en el desarrollo de tecnología para sus necesidades y las de sus clientes; los directivos de empresas pequeñas y medianas

⁵ No encontramos un mejor término, usado por los mismos informantes, para nombrar el fenómeno de contratación del personal ya capacitado por otras empresas, con lo cual el contratante se ahorra el costo de la capacitación.

prefieren rentar tecnología, debido al costo que significa la creación de ella, por las preferencias de los clientes en el mercado del Bajío, de desear cambios constantes y de preocuparse poco por la calidad de productos y servicios. Para trabajos de alta tecnología, la subcontratación de gente especializada es más efectiva y económica que el desarrollo tecnológico; por ello, muchas de las empresas medianas y grandes han decidido formar alianzas con empresas extranjeras que proporcionen calidad, financiamiento y cadenas tecnológicas. Con todas estas situaciones, es explicable que la microempresa mexicana busque convertirse en maquiladora o subcontratista de los proyectos sin valor y, si se le permite, realizar alianzas estratégicas. Los empresarios de estas empresas opinan que en el fenómeno de la globalización están perdiendo, ya que las empresas grandes absorben a las pequeñas y hacen lo que verdaderamente vale la pena.

El contexto cultural

Como se ha mencionado, el contexto cultural es un gran condicionante de los comportamientos observados. Chrisman, Chua y Steier (2002) muestran en un estudio comparativo la importancia de la cultura nacional y familiar como elemento primordial en las percepciones y desempeño de los agentes empresariales. Por ello resulta pertinente mostrar algunos elementos de la cultura regional que permean la acción empresarial en Querétaro. Un primer punto que debe señalarse es que no hay una tradición empresarial en la región. Son contados los casos de empresarios queretanos que han forjado grandes empresas, y la actividad empresarial hasta hace poco tiempo no era suficientemente reconocida ni fomentada en los centros de educación superior; de hecho solo un 15% de los empresarios entrevistados ha tomado algún curso sobre administración, y otro 10% dice estar en vías de tomarlo. Por ello no es extraño que Hernández (1997) y Martínez (2000), al estudiar a los empresarios queretanos, afirmaran que los directivos no están preparados para enfrentar cambios bruscos en su administración, debido principalmente a un sistema educativo deficiente.

Otro punto derivado del anterior es la valoración del trabajo. Las comparaciones regionales confirman la situación antes enunciada. Los

directivos de empresas estudiadas que trabajan en diversas regiones del país (el 100% de las empresas grandes), mencionan que los trabajadores en las ciudades del norte se caracterizan por la valoración del dinero y el éxito, mientras que los trabajadores en el centro y sur se identifican por valorar otras actividades antes que el trabajo (Hernández, 2004). Al respecto, resulta representativa la opinión de un directivo de empresa mediana: (a los trabajadores queretanos) “les faltan valores, compromiso con el cliente, fidelidad a la empresa”.

Además en su ámbito familiar-educativo, los empleados tienden a no cuestionar abiertamente las instrucciones de su jefe ni a sentirse responsables a nivel personal, sobre todo en las microempresas. De hecho en el 62% de las empresas estudiadas, los directivos indican la ausencia total de reflexión sobre el trabajo por parte de los trabajadores, haciendo lo que el jefe les ordene. Tales hechos corresponden con la teoría de Hofstede (2001), en cuanto a que en una cultura de colectivismo como la de México, principalmente del centro, las personas tienen en alta estima las relaciones sociales, y aún más las de confianza en relación con las actividades laborales.

Otro aspecto a considerar es el estilo gerencial vigente en la región. Dávila y Martínez (2003) mencionan que éste proviene de patrones culturales heredados de una administración familiar y paternalista, en función de proporcionar lo material. Por todo ello, la empresa mexicana tiene una alta tolerancia hacia la incompetencia, dada la importancia de proteger el círculo social que conecta a los individuos con la familia, la organización y la comunidad. Por eso encontramos en las pequeñas y medianas empresas una perspectiva cultural de los empresarios influida en una toma de decisiones subjetiva y de escaso sentido común, con una educación --el 100% de los empresarios lo menciona-- enfocada a la ausencia de liderazgo, al trabajo individual y sin enseñanza sobre trabajo en equipo.

En la clasificación que hace Hernández (2004, pp. 117-118) de los empresarios mexicanos, se encuentra otra clave del contexto cultural. Presenta tres clases: la de los más evolucionados, que dan importancia a los valores de la calidad, el mercado y la competitividad; la de las grandes

empresas rezagadas, al haber crecido bajo la tutela del gobierno; y la de empresarios que conducen micros, pequeñas y medianas empresas, sin planeación, con tecnología atrasada y relaciones laborales informales. En la segunda y tercera clase está presente la idea de la obligación del gobierno a tutelar a las empresas, lo que supone una actitud de inacción si no hay intervención gubernamental y una falta de espíritu emprendedor e independiente.

Este estudio está de acuerdo con dicha clasificación. De este modo, los empresarios con mayor índice de cultura de calidad, poseen estándares de calidad formales y estructuras de trabajo bien definidas (el 100% de las empresas grandes), mientras que el 100% de los empresarios de pequeñas y microempresas trabajan informalmente, sin estructuras concretas, ni manuales de organización establecidos. Todas las empresas analizadas buscan el apoyo económico y de capacitación de la Secretaría de Economía, a través de su organismo PROSOFT.

Lucena (2007, p. 285) analizó la relación entre la identidad de los profesionistas y las instituciones de educación superior, y encontró que cambian el conocimiento y las prácticas cuando la relación entre el estado, la industria privada, los profesionales y la población mexicana se redefinen. Por tanto, es necesario mencionar un aspecto que afecta enormemente a las empresas dentro del contexto cultural: el tipo de educación. El total de los directivos, sea cuál sea el tamaño de sus empresas, opinan que la escasez en la capacidad para enfrentar la crisis y el manejo profesional de las empresas es consecuencia de que el sistema educativo no ha tenido la capacidad de formar a los empresarios que el país requiere. El 100% de los empresarios consideran como problema grave a la insuficiente preparación del personal, e indican que la pedagogía mexicana no enseña a pensar ni a innovar, y el alumno solo aprende a ser un buen usuario de un software que no es hecho en México. Un empresario mediano enuncia el sentir de todos ellos: “Los estudiantes están de mal en peor, la preparación está dejando mucho que desear...no saben ni cuestiones básicas; los maestros están dejando que pasen con conocimiento superficial, no ponen énfasis en que el alumno aprenda”. Hay entre los empresarios una fuerte posición crítica en el desempeño de las instituciones de educación superior.

Existen otros condicionamientos culturales en el centro del país que afectan el desempeño del directivo. Uno de ellos es el comportamiento de los clientes de la región, acostumbrados a interesarse poco por la calidad del producto y mucho por los cambios después de acordar los requerimientos que tendrá el producto; esto ocurre en el 100% de las microempresas ya que son las que más trabajan con clientes queretanos, sin embargo aún los directivos de empresas grandes tienen ese problema. Así, se queja uno de ellos: “Básicamente es la cultura, aún con clientes que conocen de tecnología; siempre ha sido lo mismo: cuando algo ya está casi terminado, no les gustó el tamaño de la letra o el mismo desarrollo del producto.” Sin embargo, también existen quejas de los clientes: un 70% de ellos hablan sobre la falta de información y el incumplimiento de los acuerdos y del tiempo de entrega de productos por los directivos.

Reflexiones finales

El resultado del análisis es que, en general, las prácticas organizacionales para desarrollar la cultura de calidad no se ha modificado sustancialmente, en comparación con lo ya sabido en otros estudios sobre los empresarios nacionales. El conocimiento obtenido sobre el comportamiento de empresarios y empresas de software nos ha conducido a identificar diversos problemas comunes en todo el medio empresarial queretano, los cuales han obstaculizado la formación de una sólida cultura de calidad, pues tienen una relación directa con elementos de la cultura regional, caracterizada por un mayor aprecio a valores sociales, donde la familia, la amistad, la comodidad, orientan más que nada las acciones de los individuos; también la falta de responsabilidad y compromiso en el trabajo son elementos presentes en las relaciones de empresarios y trabajadores, y quizá lo más definitorio en el quehacer empresarial: el conformismo, actitud muy difundida en la vida empresarial queretana.

Desde luego, las diferencias observadas entre los tipos ideales propuestos y el perfil real de los empresarios y empresas de software deben ser matizadas. Es claro que existen empresarios y empresas que han asumido una cultura de calidad, a contrapelo del contexto cultural, pero ocurre en ámbitos muy reducidos: sobre todo en las grandes empresas (aunque no en todas) y especialmente

en las transnacionales, ya que su “radio de influencia empresarial” es muy reducido, puesto que generalmente sus altos directivos no son locales, y más bien tienen una acción inhibitoria de una actividad empresarial más generalizada, al tender a la absorción o subordinación de las pequeñas y medianas empresas, que no tienden a ampliarse, a ser autónomas y a desarrollar productos originales y de buena calidad.

Por último, se puede decir que en este trabajo se encontraron dos limitantes muy importantes de la acción empresarial: la falta de liderazgo organizacional y de identidad en los miembros de las empresas, elementos fundamentales no sólo para establecer una cultura de calidad, sino también para adquirir una gran visión del ser empresarial. Para eliminar ambas se requiere de un cambio sustancial en todos los medios educativos de nuestra sociedad, que esperemos ya esté en marcha.

Referencias Bibliográficas

- Batten, J. 1998, *Cómo construir una cultura de calidad total*. Grupo Editorial Iberoamérica, México.
- Cantú, H. 2001, *Desarrollo de una cultura de calidad*. (2ª. Ed.). Mc Graw Hil, México.
- Creswell, John W. 1994, *Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches*. Sage Publications, Inc., California
- Chrisman, James J., Jess H. Chua, y Lloyd P. Steier 2002, “The Influence of National Culture and Family Involvement on Entrepreneurial Perceptions and Performance at the State Level.” *Entrepreneurship: Theory and Practice* 26, no. 4
- Dávila A. y Martínez H. 1999, “Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional. Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas”. En A. Dávila y N. Martínez (Compiladores), *Cultura en organizaciones latinas. Elementos, Injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. ITESM, Siglo XXI Editores, México.
- Evans, J. y Lindsay W. 2005, *Administración y control de la calidad*. (6a. ed.). Thompson, México
- Feigenbaum, A. 1986, *Control total de la calidad*. CECSA, México
- Fleitman, J. 2007, *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Paz, México.
- Hernández, L. E. 1997, *El comportamiento organizacional de los directores de empresa mexicanos: un enfoque cualitativo*. Tesis doctoral. Universidad La Salle, México.
- Hernández, M. 2004, *La cultura empresarial en México*. Ed. Las ciencias sociales. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Segunda década, México.
- Herron, Lanny y Harry J. Sapienza 1992, “The entrepreneur and the Initiation of New Venture Launch Activities.” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17. Hernández, M. (2004), *La Cultura Empresarial en México*. Ed. Las ciencias sociales. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Segunda década, México
- Hofstede, G. 2001, *Cultures Consequences*. Second edition. Second Edition, USA.
- Ishikawa, K. 1986, *¿Qué es el control total de calidad?* Norma, México.
- Katz, R.L. 1956, Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*; USA.
- Lara, M. A. 2003, *Modelo para medir el impacto económico de las tecnologías de información y comunicaciones en el rendimiento de clusters industriales*, Tesis de Maestría en Administración de las Tecnologías de Información. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.
- Lenka U. and Suar D. 2008, A Holistic Model of Total Quality Management in Services. *The Icfai Journal of Management Research*, Vol. VII, No. 3.
- Lucena, J. 2007, De criollos a Mexicanos: Engineers’ Identity and the Construction of Mexico. *History and Technology*, Vol. 23, No. 3, September 2007, ISSN 0734-1512.
- Magretta J. 2002, *Qué es el management. Cómo funciona y por qué nos afecta a todos*. Empresa Activa, México. Mar/Apr56, Vol. 34, Issue 2. P. 127-127 ¼ p. (Retrospective commentary,

- Harvard Business Review, September-October 1974)
- Martínez, G. 2000, "La importancia del management socioeconómico para las pequeñas y medianas empresas mexicanas". En S. J. Flores y Ricardo A. Estrada G. R. (Compiladores). *Organización, administración y cambio en México, Departamento de Producción Económica*. Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Oakland, John S. 1999, *Administración por calidad total*, CECSA, México.
- Puga J y De la Garza, T. (2006), *Manual de liderazgo*. Gernika. México.
- Rodríguez D., Bozzo C. y Arnold M. 1999, "Cultura organizacional e innovación: El caso de Goodyear-Chile". En A. Dávila y N. Martínez (Compiladores). *Cultura en Organizaciones Latinas. Elementos, Injerencia y Evidencia en los Procesos Organizacionales*. ITESM, Siglo XXI Editores, México.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. 1999, *Metodología de investigación cualitativa*, (2ª ed), Artes Gráficas Rontegui. España.
- Sánchez Azcona, J. 1981, *Introducción a la sociología de Max Weber*, Porrúa, México.
- Solano, A. Becerra, L., Perugini, M. L. 2007, "Prototipos de liderazgo en población civil y militar. *Revista de Psicología y Ciencias Afines*, Vol. 24, Issue 1.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. 1987, *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La Búsqueda de Significados*, Paidós, México.
- Weber, Max, 1977, *Economía y sociedad* (Tomo 1). FCE, México.