

Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Especificidades socioculturales del empresariado  
Análisis de casos de pequeños empresarios de la IMM en la ciudad de  
Querétaro

**Tesis**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado  
de

Licenciado en Sociología

Presenta

Omar Arcega Escobedo

Querétaro, Qro. Diciembre del 2008

## Índice

Índice .....	2
Introducción.....	3
1. Marco teórico.....	12
2. Universo de estudio .....	23
2.1 Ejes estructurales .....	23
2.1.1 El poder político .....	23
2.1.2 Ethos cultural y familia .....	24
2.1.3 Reconfiguraciones productivas mundiales .....	26
2.2 Por los vericuetos de la historia.....	27
2.3 Atisbos de la situación actual .....	30
2.4 Sujetos de estudio .....	32
3. La forja de un empresario.....	34
3.1 Características generales de la familia.....	34
3.2 Capital escolar de las familias .....	35
3.3 Capital social de las familias .....	36
3.3 Capital cultural familiar.....	38
3.4 Capital simbólico.....	39
4. El troquelado de un empresario.....	43
4.1 Características generales de los sujetos de estudio.....	43
4.2 Construcción del capital escolar .....	45
4.2.1 Los años en la universidad .....	45
4.2.2 Capital escolar después de la universidad .....	47
4.3 Construcción del Capital Social .....	48
4.3.1 Antes y durante la universidad .....	48
4.3.2 Después de la universidad .....	49
4.4 Capital cultural .....	51
4.5 Construcción del Capital simbólico.....	52
5. Producto terminado: El empresario .....	55
5.1 Formas de ser.....	55
5.2 Formas de valorar .....	60
5.3 Relación formación-dirección de empresas.....	65
5.4 ¿Supeditado, olvidado o familiar patrimonialista?.....	68
Conclusiones.....	73
Anexos.....	81
Bibliografía.....	83

## Introducción

La correcta comprensión de las dinámicas sociales requiere un entendimiento de los actores involucrados en ellas. Si deseamos analizar el desarrollo industrial de la ciudad de Querétaro, no basta con adentrarnos en un mar de cifras y acontecimientos históricos, debemos tener en cuenta a los actores que han participado en ella. He aquí la idea que guía este trabajo. La intención es estudiar al pequeño empresariado de la metalmecánica en sus especificidades socioculturales, para ello es necesario hacer primero un recuento de los trabajos existentes respecto al estudio del empresariado, pues nos dan luces para: 1. Una mejor conceptualización de los objetivos de la investigación, 2. Una elaboración precisa de las hipótesis y 3. Claridad en las técnicas pertinentes para el estudio.

Con respecto al primer apartado encontramos que en la sociología mexicana el estudio del empresariado ha sido abordado desde diversas perspectivas, esto ha generado tres corrientes: 1. Estado-empresarios, 2. Histórica, 3. Estudios de género, de trabajo y autodirigidos. La primera categoría resalta las relaciones de poder entre empresariado y estado, para esta visión “los grandes marcos generales políticos y económicos son el telón de fondo que explican la acción empresarial”(Hernández, 2004:31) se percibe al empresario como un actor político, sus acciones en la esfera pública son cuidadosamente analizadas deshebrando sus intereses de grupo, estos son defendidos a través de sus organizaciones (COPARMEX, CANACINTRA, CCE, etc.). Por otra parte, los estudios históricos se subdividen en: regionales, de familia, historias de empresas e historia económica; los análisis regionales explican cómo las rugosidades<sup>1</sup> de la historia, crean un determinado tipo de empresario y condicionan sus acciones; los análisis de familia ven el núcleo familiar como “la categoría analítica desde la cual se parte para explicar el éxito o fracaso de los empresarios” (Hernández, 2004:43), por tanto se indaga en las redes familiares y parentesco pues de la cantidad y calidad de estas dependerá la creación de fortunas, como fruto obtienen cronologías a detalle de los hombres exitosos y su relación con padres, hermanos, familia política etc.; para los investigadores de las historias de empresas, los cambios

---

<sup>1</sup> El concepto rugosidad es acuñado por Milton Santos y hace referencia a los hechos históricos y geográficos que condicionan el tipo y velocidad de desarrollo de una región.

organizacionales son producto de las transformaciones históricas, políticas y económicas, por tanto una empresa será exitosa si está a tono con las dinámicas macrosociales de su entorno<sup>2</sup> y los investigadores de la historia económica, los cuales consideran al desarrollo del empresariado como fruto de macrodinámicas económicas. Finalmente tenemos los estudios de género, de trabajo y autodirigidos, los dos últimos surgen como una forma de entender la interacción global-local y el primero aborda las problemáticas y fortalezas de las mujeres empresarias y cómo estas particularidades interaccionan con los esquemas de masculinidad.; estas investigaciones son más bien escasas y su originalidad teórica está en proceso embrionario.

Por otro lado, existen algunos estudios (desde la psicología social y sociología) que han abordado a la elite empresarial (los grandes industriales), analizándolos en sus ideologías, creencias, actitudes y valores (Valdés, 1989: 27). Los temas de los que se han ocupado son: catolicismo y protestantismo, trabajo y tiempo, motivos de lucro, rol de la mujer y la familia, rol del empresario y su relación con la sociedad, imágenes de la sociedad y estilo de vida, diferencia entre el empresario *self made man* y el nacido con privilegios. Dichos estudios me ha sido imposible conseguirlos, sin embargo Alicia Valades en su obra *La mentalidad de la élite empresarial de León, Guanajuato* los disecciona y analiza, lo que sigue es una síntesis de sus observaciones: Pakin en su libro “Clase, desigualdad y política” busca encontrar el *sistema de valores dominante* que vertebraría el actuar de cualquier tipo de elite y que sería el motivo de la desigualdad existente; por su parte Bendix en *Work and Authority* busca las ideologías de quienes ejercen la autoridad pues con base en ellas se justifican, encuentra dos visiones: la de los empresarios fundadores y la de los heredados. Werner Sombart en *El Burgués* propone una distinción ideológica del empresariado en base al tamaño del capital, como resultado obtiene una clasificación: pequeño y gran empresario. Jhon Fidler en *The British business elite*, señala que los grupos

---

<sup>2</sup> Es decir, si su organización interna tiene puntos en común con la organización social y económica que le rodea, como ejemplo tenemos a las empresas japonesas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, ellas subcontrataban a empresas de Hong Kong para algunos procesos. A finales de la década de 1960, cuando el desarrollo de la electrónica incrementó la calidad y cantidad de las comunicaciones; la subcontratación como forma de producción se popularizó, este cambio macrosocial no afectó a empresas japonesas y de Hong Kong pues tenían años de experiencia operando bajo estas directrices.

sociales tienen un conjunto de creencias, actitudes y valores, a esto le llama “sistema de significación” y su intención es el de encontrar el de la élite empresarial británica. David McClelland es el que más a fondo estudia a la a los grandes empresarios, desde la perspectiva de sus actitudes y valores. Considera que cualquier religión individualista refuerza en el sujeto la motivación hacia el logro el cual “identifica con el espíritu empresarial” ( Valdés, 1989: 34) y a su vez éste impactará en la visión religiosa, siguiendo a Weber encuentra una íntima relación entre la carga ideológica del protestantismo y la actitud al trabajo, ascetismo y acumulación de esa feligresía; en los empresarios católicos observa que “sin renunciar a sus convicciones, modifican algunos postulados católicos por otros del protestantismo que se acomodan mejor a su función empresarial”(Ibid:35) También encuentra una peculiar forma de entender la temporalidad, sin importar credo el empresario percibe que el tiempo pasa muy rápido, por lo cual todo instante debe aprovecharse, el ocio se entiende como una pérdida de tiempo y tiene connotación de censura, de la misma forma analiza la percepción de ideas como familia, motivos del ser empresario etc.

En la línea de la psicología social, de autores mexicanos tenemos a la mencionada Alicia Valdés, en el estudio ya citado, considera el término mentalidad en dos perspectivas: “como concepción del mundo, *Weltanschauung*, y como estilo de vida”(Valdés, 1989:17), retoma a Bouthoul el cual le sirve para hablar de mentalidad en tres niveles: 1. Conductas sociales, 2. Creencias, valores, percepciones y actitudes de un grupo determinado, que conforman “un cuerpo de principios bastante estable que constituye el fundamento de la mentalidad” (Ibid:17) y en un tercer nivel encontramos las instituciones, a través de ellas observamos como las élites han querido “*objetivizar e imponer su mentalidad* dictando reglas imperativas”(Ibid:17) al resto de la sociedad. Para operacionalizar el concepto mentalidad recurre a 8 grandes variables: 1. Idea de desigualdad económica y sistema social prevaleciente, 2. Condiciones para alcanzar el éxito económico, 3. percepción de lo religioso (importancia de vida después de la muerte, pobreza y salvación, fuente de moralidad), 4. Concepción del trabajo y tiempo libre, 5. Forma de la creación del capital inicial e influencia de la familia, 6. Ideas acerca del dinero, 7. Concepción sobre la familia y 8. Visión de si mismos como empresarios.

Finalmente, desde una perspectiva sociológica, tenemos a Marcela Hernández, reconocida investigadora del empresariado que en el libro *La cultura empresarial en México* se propone analizar al empresario en su “toma de decisiones enmarcado por las presiones estructurales, como le da sentido a sus acciones y como la interacción con otros sujetos se traduce en resultados deseados o no deseados” (Hernández,2004:12), para ello propone retomar un concepto acuñado por Enrique de la Garza “configuración” desde aquí se entiende la acción como fruto de variables estructurales y relacionales en interacción con “elementos subjetivos (conocimiento, valores, razonamiento cotidiano, sentimientos y estética) y que es posible identificar empíricamente”(Hernández,2004:12) ; por lo tanto, la toma de decisiones se considera como un proceso donde importan las definiciones de una situación (metas, recursos) tanto desde el punto de vista material como de su evaluación por parte del empresario, en otras palabras el empresario decide presionado por la estructura y mediada esta presión por su subjetividad personal; para analizar la *configuración* Marcela Hernández recurre al paradigma interpretativo el cual “trata de la comprensión del significado subjetivo de la conducta humana” (Hernández,2004:14), en otras palabras, el investigador revisando la estructura y conociendo los valores y significados del actor puede explicar sus acciones. Su estudio se inclinará a las tendencias macro, como resultado nos ofrece la configuración de los empresarios a lo largo de la historia de México y de Aguascalientes.

Salta a la vista que en el análisis del empresariado, desde la sociología mexicana, se han cargado las tintas en lo macro y micro estructural, o se han privilegiado las rugosidades de una región, los grandes acontecimientos políticos y económicos; o bien, se han centrado en el entorno familiar; por otro lado, el empresario es visto como actor político sin considerar que está inmerso en un mar de significaciones económicas, religiosas, productivas y de clase “donde lo político viene a ser una parte de su constitución como sujeto” (Hernández,2004:32), no el todo. El único estudio que ha intentado escapar a esta dinámica es el de Marcela Hernández.

De alguna forma estas corrientes (las estrictamente sociológicas) esbozan una visión sociocultural del empresario, en donde la familia es la socializadora primera de la cultura, entendiendo por este término un conjunto de significados, valores, normas y estilos de vida compartidos, y en donde las particularidades de una región influyen en la *weltanschauung*

de los individuos, pero ninguna corriente se ha esforzado por explicar al empresario desde sus especificidades culturales, es decir desde coordenadas como formación educativa, valores y costumbres compartidas, visión acerca de la globalización, competitividad, innovación, trabajo en equipo, distribución de la riqueza, entorno familiar, lugar de origen, motivaciones y problemáticas del ser empresario etc.

De lo revisado hasta ahora, se deduce, desde una perspectiva sociológica, que no existe el estudio sociocultural del empresariado mediano y pequeño de una región en concreto. Alicia Valdés, anclada en la psicología social, toma como eje el concepto “mentalidad”, un término acuñado y usado por los psicólogos, no los sociólogos y opta por los grandes empresarios de una ciudad. Por su parte Marcela Hernández desde una perspectiva sociológica analiza a pequeños, medianos y grandes empresarios, dada la amplitud de su visión las especificidades socioculturales son apenas esbozadas. Por otro lado, la autora, al pretender analizar al empresariado a lo largo de la historia de México, es incapaz de obtener los significados que en su momento tuvieron los actores para actuar de tal o cual manera, ella supone una serie de significados que de acuerdo al momento histórico tuvieron los actores, pero no hay algo tan certero como preguntárselos directamente ellos, tarea imposible si están muertos. Entonces una investigación que reúna las siguientes condiciones: 1. Enfocarse a un rubro específico de la industria, 2. Concentrarse en pequeños empresarios y 3. Realice un análisis desde una perspectiva netamente sociológica; hasta el momento no he encontrado. Por ello considero que mi tema de estudio es necesario, pues rescatará al empresario de la metalmecánica de la ciudad de Querétaro en su riqueza cultural. Pero no solo eso, me permitiría atisbar las estrategias que han seguido para mantener a flote sus industrias y ver la relación entre éstas y su *Weltanschauung*..

En otras palabras, esta investigación es pertinente por:

1. La mayoría de los estudios que abordan al empresariado desde sus especificidades socioculturales vienen de la psicología, no de la sociología.
2. La conceptualización desde la sociología no está suficientemente desarrollada.
3. Querétaro tiene una tradición industrial que se remonta al período novohispano. No obstante, este rubro histórico de la ciudad, no ha sido abordado en la actualidad desde una perspectiva sociológica en sus especificidades culturales.

Un análisis de esta naturaleza necesariamente debe circunscribirse a sujetos de estudio específicos, pues el abordaje será cualitativo lo que impide abarcar a las masas. Del espectro a estudiar que me brinda el empresariado he decidido concentrarme en un tiempo y lugar específico: pequeños empresarios de la industria metalmecánica en la ciudad de Querétaro cuyas fábricas tengan entre 5 y 15 años de fundadas, la intención es analizar las estrategias que han utilizado para ser considerados empresarios exitosos; trataré de dilucidar si hay correlación entre las características socioculturales y la sobrevivencia en el mercado industrial o, en otras palabras, ¿Qué cualidades socioculturales reúnen los empresarios exitosos? ¿Han recurrido a los programas de apoyo de sus organizaciones o del gobierno? ¿Han triunfado con estrategias innovadoras? ¿Qué redes sociales han tejido a su alrededor? la intención es aprender sus estrategias para reproducirlas *mutatis mutandis* en otras empresas.

Tomo este lapso de tiempo, pues según estudios del INEGI (Rueda, 2001:23), una tercera parte de las empresas pequeñas y medianas cierran al cabo de cinco años, por lo tanto las que sobreviven a este tiempo se pueden considerar exitosas pues su probabilidad de desaparecer se reduce drásticamente; entonces para este trabajo un empresario exitoso será aquel que haya sorteado la barrera de los cinco años.

El grupo de estudio se basó en una muestra de 15 individuos.

Se relacionó el pensamiento bourdieuano con el contenido del concepto de mentalidad y con base en ello se obtuvieron las variables para analizar la subjetividad individual.

Las preguntas que esta investigación pretende contestar son:

¿Cuáles son los hábitos de los pequeños empresarios?

¿Cuál es la percepción de nuestros sujetos de estudio respecto a la innovación, calidad, globalización, ocio, tiempo, familia?

¿Cuáles son las características de la familia de origen de los pequeños empresarios?

¿Qué piensan los sujetos de estudio de sí mismos y su función social?

¿Cómo los distintos sistemas de posiciones han influido en su posición actual de empresarios?

¿Qué capitales han heredado y desarrollado hasta el momento de ser empresarios y una vez que ya lo son?

¿Cómo se relacionan nuestros sujetos de estudio dentro del subcampo industrial?



¿Qué características tienen las empresas dirigidas por nuestros sujetos de estudio?

¿Hay relación entre especificidades socioculturales de los industriales y sus estrategias productivas ?

Estas interrogantes nos llevan a plantearnos un objetivo general y varios específicos.

Nuestro objetivo general es:

Conocer las constantes socioculturales en los pequeños empresarios queretanos de la industria metal-mecánica, y su relación con las estrategias productivas de sus empresas.

Nuestros objetivos específicos son:

1. Definir las características de la familia de origen de los pequeños empresarios.
2. Determinar los capitales escolares, culturales, sociales y simbólicos correspondientes a las familias de origen de los pequeños empresarios.
3. Delimitar el sistema de posiciones desarrollado por nuestros sujetos de estudio a lo largo de su juventud (universidad, trabajo y amistades) y encontrar los distintos capitales desarrollados en esta etapa.
4. Describir la percepción de pequeños empresarios sobre la globalización, innovación, calidad, éxito económico y generación de riqueza.
5. Detallar los valores que nuestros sujetos de estudio consideran importantes respecto a la empresa.
6. Registrar la percepción que los empresarios tienen de sí mismos, su papel en la sociedad, motivaciones del ser empresario.
7. Definir las características generales del hábitus de los pequeños empresarios.
8. Comprender las razones de los pequeños empresarios al inclinarse por un determinado tipo de estrategias.

El plantarnos estos objetivos tiene como consecuencia la formulación y construcción de las siguientes hipótesis, estas serán divididas en tres grandes apartados: características de los empresarios, percepciones y empresa. A continuación se presenta su desglose:

#### 1. Características

I. Los pequeños empresarios provienen de familias con escasos capitales culturales, sociales y simbólicos dentro del campo industrial..

II. Los pequeños empresarios aumentaron en su juventud sus capitales culturales, sociales y simbólicos dentro del campo industrial.

III. En el inicio de su vida empresarial el capital cultural, social y simbólico dentro del campo industrial era bajo y se acrecienta en su vida como empresarios.

## 2. Percepciones

I. Los pequeños empresarios de la industria metalmeccánica tienen una opinión positiva de la globalización,

II. Los pequeños empresarios de la industria metalmeccánica tienen una opinión positiva de la innovación,

III. Los pequeños empresarios de la industria metalmeccánica tienen una opinión positiva de la calidad.

IV. Los pequeños empresarios de la industria metalmeccánica tienen una opinión positiva de la competitividad.

V. Los sujetos de estudio consideran que el apoyo familiar es condición importante para la creación del capital inicial y el éxito económico.

VI. Los sujetos de estudio consideran que el esfuerzo personal es condición importante para la creación del capital inicial y el éxito económico.

VI. Pequeños empresarios consideran poco eficiente las políticas gubernamentales sobre fomento industrial.

VII. Pequeños empresarios consideran desconfían de sus organizaciones gremiales.

VIII. Los pequeños empresarios consideran los tiempos de ocio como poco importantes.

### Empresa

I. A mayor capital cultural adquirido utilizan procesos de producción más eficientes.

II. A mayor capital cultural mayor número de empleados

III. A mayor edad mayor número de empleados

Para llevar a buen término nuestra investigación hemos seguido la metodología y las técnicas que a continuación describiremos:

El análisis fue cualitativo, este trabajo abarcó los cuatro tipos de investigación: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo (Hernández et al,1988:114 )

Tiene características de estudio exploratorio pues el objetivo de investigación ha sido escasamente abordado, la revisión de la literatura arrojó que desde la sociología no existía un abordaje profundo de los empresarios tomando como eje sus especificidades culturales.

Es un estudio descriptivo pues decidimos indagar “las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos” (Hernández et al,1988:117’); en nuestro caso nos interesa descubrir los hábitos, esas formas de ser y valorar de los pequeños empresarios.

Una vez que hayamos recogido la subjetividad compartida por nuestros sujetos de estudio, relacionaremos ésta con las estrategias que han seguido y el entorno que les rodea, con lo cual nuestra investigación tiene características de análisis correlacional. Es decir, evaluaremos la relación existente entre tres variables: entorno, subjetividad y estrategias.

Finalmente, esbozaremos explicaciones del actuar de los sujetos de estudio. Con este paso, nuestra investigación adquiere características de estudio explicativo pues deseamos “responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos sociales” (Hernández et al,1988:126).

Al inicio de nuestra trabajo recurrimos a la revisión documental con dos finalidades:

1. Conocer las propuestas teóricas metodológicas de autores que hayan abordado el tema y
2. Tener una idea más clara de nuestro objeto de estudio. La recolección de datos se hizo mediante el método cualitativo y la técnica usada fue la entrevista a profundidad, registrada en un audiotape.

Con base en todo lo anterior estructuramos los resultados de nuestra investigación de la siguiente forma. Primero, un marco conceptual donde detallamos los conceptos a través de los cuales observaremos y analizaremos a nuestros sujetos de estudio. En segundo lugar describimos a nuestro universo de estudio. Enseguida señalamos las características y distintos capitales de las familias de origen de los empresarios. En un cuarto capítulo analizaremos como el industrial ha construido sus propios capitales durante la juventud y la vida adulta antes de ser empresario. En un quinto capítulo analizaremos las formas de ser y valorar de nuestros sujetos de estudio. Para terminar el lector se encontrará con unas conclusiones, anexos y la bibliografía.

## 1. Marco teórico

La inquietud que guio esta investigación es conocer si existe relación entre las especificidades socioculturales del empresario y las estrategias por las cuales opta. Para lograr nuestro cometido, necesitamos en primer lugar adecuadas bases teóricas que permitan dilucidar la cuestión. Una primer plataforma, la encontramos en el concepto de “configuración” acuñado por Enrique de la Garza y retomado por Marcela Hernández. Desde esta perspectiva, se percibe al empresario como sujeto social construido a través de un proceso, en cierta forma modelado por las estructuras pero también con la capacidad de influir en ellas y cincelarlas “transformado y reestructurando las distintas relaciones que constituyen la estructura” (2006:221). Individualidad y contexto social conforman al actor social, entonces las acciones de éste, también son fruto de esta mezcla, por tanto, se entenderá la acción como fruto de variables estructurales y relacionales en interacción con “elementos subjetivos (conocimiento, valores, razonamiento cotidiano, sentimientos y estética) y que es posible identificar empíricamente” (2004:12); por lo tanto, la toma de decisiones se considera como un proceso donde importan las definiciones de una situación (metas, recursos) tanto desde el punto de vista material como de su evaluación por parte del empresario, en otras palabras el empresario decide presionado por la estructura y mediada esta presión por su subjetividad personal, entendiendo por subjetividad “el proceso de dar sentido, de interpretar la realidad” (2006:222). Si conocemos los elementos de una subjetividad individual (valores, percepciones, actitudes y creencias) y las estructuras que lo rodean, podemos dar cuenta de las decisiones que el sujeto ha tomado, en este caso, conociendo los significados y valores de un empresario y el contexto económico y social es posible entender porque ha seguido determinados caminos y obviado otros. Esta perspectiva, abre la posibilidad de relacionar la conformación sociocultural del empresario con las estrategias seleccionadas por él.

Entonces, el primer paso es acercarse a la subjetividad del empresario. Una buena propuesta al respecto la tenemos en el concepto “mentalidad”, acuñado por Bouthol y retomado por Alicia Valdés (1989). Conviene retomar las líneas que mejor expresan este concepto “Tras las diferencias y los matices individuales subsiste una especie de residuo psicológico estable, hecho de juicios, de conceptos y creencias a los que se adhieren en el

fondo todos los individuos de una misma sociedad” ([www.ceci.uprm.edu/~mcancel/id115\\_m.htm](http://www.ceci.uprm.edu/~mcancel/id115_m.htm)), los seguidores de Bouthoul se percataron de que en una sociedad no existía un solo residuo estable, sino coexistían varios, en cierta medida podían ser identificables de acuerdo con las clases sociales, aunque este no era el criterio único. Bouthoul y sus seguidores coincidían en la manifestación de este “residuo” era apreciable en tres niveles: 1. Conductas sociales, 2. Percepciones, actitudes, valores y creencias y 3. Las instituciones (Valdés, 1989:17-19)

De estos 3 niveles la investigación privilegiará los dos primeros, el tercero será abordado, como contexto pues forma parte de la estructura que moldea al sujeto. Pero destaquemos los niveles que nos interesan. La “conducta social” hará referencia a las acciones de los individuos, por ejemplo pertenecer a ciertos clubes asistir a determinados restaurantes, tener algunos tipos de ocio específicos etc. En este estudio nos acercaremos a nuestros objetos a través de lo que ellos afirman de sí. Por actitud entenderemos las posturas tomadas ante ciertas circunstancias: aprobación, desaprobación, beneplácito, indiferencia etc. Por percepciones, las ideas que se generan a partir de ciertos hechos: ver a un niño pidiendo limosna, comer en Samborns etc. Por valores aquellos principios rectores de la conducta y que influyen en la actitud y percepción. Finalmente las creencias serían aquellas ideas firmemente arraigadas que tienen relación con la religión, tradiciones y concepciones del mundo. Obviamente entre actitudes, percepciones, valores y creencias hay íntimas conexiones, en el mundo real generalmente aparecen mezcladas. Sin embargo, el concepto mentalidad entraña una dificultad, es un término psicológico, no sociológico. La dificultad, se resume de esta manera ¿Cómo darle un enfoque sociológico al concepto de mentalidad?

Para sortear esta problemática, optamos por retomar algunas ideas del pensamiento de Bourdieu, las cuales darán una perspectiva más sociológica al concepto mentalidad.

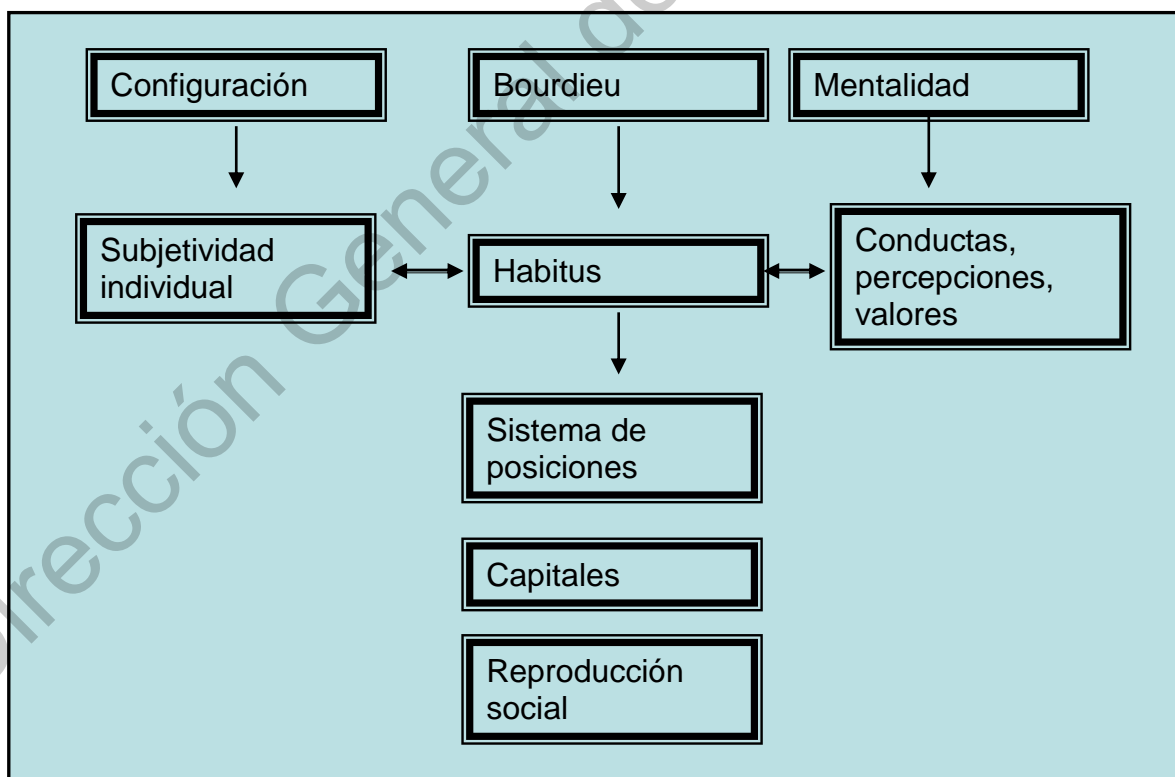
El pensamiento de Bourdieu surge como una respuesta al viejo dilema de la sociología: ¿Sujeto o estructura?, los amantes de las respuestas estructurales pretenden desaparecer al sujeto de sus explicaciones; para los *filosubjectum* solo importan las intencionalidades del individuo “sin consideración por su enraizamiento social” (Angart, 1990: 34). Como respuesta a este dilema Bourdieu propone 4 conceptos: sistema de posiciones, habitus, capital y reproducción social.

La razón para retomar este pensamiento es el tener puntos de coincidencia con el concepto “configuración”, ambos consideran el actuar del sujeto como fruto de la estructura y de la introyección de esa estructura; por otro lado los conceptos “mentalidad” y “habitus” tienen puntos de contacto, los cuales dan a “mentalidad” una visión más sociológica. Pero no olvidemos que para Bourdieu la idea de conflicto entre clases sociales es de suma importancia; para los fines de esta investigación no es relevante este aspecto.

El punto de partida será el concepto “sistema de posiciones”, básicamente son las relaciones y el sistema de relaciones del objeto estudiado; Bourdieu ejemplifica esto con su obra dedicada al estudio sociológico de la universidad francesa: *Homo academicus*, el cual está influenciado por las relaciones al interior de la universidad y por un sistema al exterior. En el caso que ocupa a esta investigación, el empresario será visto como relaciones y sistema de relaciones; nuestro sujeto de estudio estará impactado por una multitud de sistemas de posiciones: 1. Al interior de su empresa donde tiene que interactuar con mandos medios, obreros, sindicato etc. 2. Un sistema al exterior de su industria, aquí se relaciona con otros empresarios, organizaciones empresariales, normatividades gubernamentales y de calidad, competencia mercantil etc., en este sistema habrá premios y castigos con base en su capacidad de productividad (precios bajos y alta calidad); 3. Anterior a estos está el sistema de posiciones en el cual se movía su familia de origen y 4. Los diversos sistemas de posiciones en los que se movía en su juventud: escuela, trabajo, amistades.

Concebir al sujeto como posición y sistema de posiciones nos lleva a un triple movimiento: reducción, determinación y desenvolvimiento. Es reducción porque “se busca averiguar exclusivamente el sistema de las relaciones sociales” (Angart, 1990: 36); en nuestro caso veremos al empresario como posición dentro de los cuatro sistemas mencionados anteriormente desechando otras facetas. Es determinación pues, pone en evidencia los cuatro sistemas al cual ha pertenecido y pertenece, en un primer momento entenderemos al sujeto como anclado en esos sistemas de posiciones. Pero esto es sólo un paso, pues en el desenvolvimiento distinguiremos “todos los encadenamientos prácticos, simbólicos, ideológicos y todos los comportamientos individuales en la medida en que se encuentran influenciados por el sistema de relaciones” (Angart, 1990: 37).

Los cuatro sistemas mencionados anteriormente cincelarán el habitus del empresario, por este término (*habitus*) entenderemos: el conjunto de las “disposiciones adquiridas, de los esquemas de percepción, de apreciación y acción, inculcados por el contexto social en un momento y lugar particulares”(Angart, 1990: 41), en otras palabras, son formas de ser y valorar interiorizadas por los individuos y que subsisten en las prácticas de grupos de personas. Las formas de valorar se materializan en el segundo nivel del concepto “mentalidad” analizado líneas arriba: creencias, valores, percepciones y actitudes. Las formas de ser se relacionan con el primer nivel del concepto mentalidad. Los *habitus* son “producto de la interiorización de condiciones objetivas y la condición de las prácticas individuales” (Angart, 1990: 41). Dicho de otra manera: en cada aspecto de la vida, están unos “principios rectores” que hacen actuar de una determinada manera y no de otra. El concepto *habitus* es lo que en el paradigma configuracionista se llamaría subjetividad individual y lo que en psicología se llamaría mentalidad. He aquí el concepto clave que une a las 3 teorías de las cuales se alimentará este trabajo (T. Configuracionista, T. de la mentalidad y T. bourdieuiana) (Ver cuadro 1)



Cuadro 1. Síntesis de las teorías que se usaron

El *habitus* nos permite distinguir a un grupo social de otro, pues define prácticas y formas de valorar de un grupo, lo cual nos permite hacer distinciones, ver semejanzas y diferencias es

“lo que hace que el conjunto de prácticas de un agente, sean a la vez sistemáticas, porque son producto de la aplicación de distintos esquemas, y sistemáticamente distintas de las prácticas constitutivas de otro estilo de vida” (Bourdieu: 1999, 170)

Bourdieu encuentra una relación entre el *habitus* y los distintos tipos de capital que tiene un individuo, unos a otros se influyen; a medida que el individuo es expuesto a distintos sistemas de posiciones y ocupa una posición en ellos, les son transmitidos determinados *habitus*, el individuo puede absorberlos tal cual, interiorizar sólo una parte de ellos o hacerlos suyos con ciertas modificaciones de acuerdo a los *habitus* transmitidos en las posiciones y sistema de posiciones ocupados anteriormente. La posición ocupada dentro del sistema dependerá de los capitales que posea, los cuales pueden estar influidos por los *habitus* adquiridos hasta el momento y los sistemas de posiciones y posiciones en las que haya participado; es decir hay una íntima relación entre posición, sistema de posición, capitales y *habitus*. Esta interdependencia también será fácil descubrirla en el empresariado. Pero clarifiquemos los distintos tipos capital. Por capital, según Bourdieu se entenderá: toda aquella energía capaz de ser usada como instrumento en las relaciones y sistema de relaciones de un sujeto. Partiendo de esta primera definición tenemos un **Capital escolar** el cual se define por el diploma y años de estudio; esto nos lleva a lo que Bourdieu denomina “títulos nobiliarios culturales” pues el simple hecho de tener un diploma expedido por un subsistema cultural coloca al individuo en una posición distinta dentro del sistema (Bourdieu, 1999: 11-12); un **capital cultural heredado** se refiere al transmitido por la familia, en el se incluyen *savoir faire* específicos que se traducen en actitudes y normas no escritas. Un **Capital Social**, entendiendo por este término un conjunto de relaciones sociales que se poseen “gracias a los propios orígenes sociales” (Angart,1990:99), para este trabajo, diferenciamos el capital social heredado del construido por el propio actor, y finalmente un **Capital simbólico** definido como el conjunto de prácticas simbólicas que no sólo sirven como control social “sino que son constitutivas de ventajas sociales que producen consecuencias efectivas” (Angart, 1990: 100), puede ser algo tan simple como la



manera de saludar, hasta la pertenencia a ciertos clubes o la visita a determinados lugares. En palabras exactas de Bourdieu:

“El capital simbólico es una propiedad cualquiera, fuerza física, valor guerrero, que, percibida por unos agentes sociales dotados de las categorías de percepción y de valoración que permiten percibirla, conocerla y reconocerla, se vuelve simbólicamente eficiente, como una verdadera *fuerza mágica*: una propiedad que, porque responde a unas "expectativas colectivas", socialmente constituidas, a unas creencias, ejerce una especie de acción a distancia, sin contacto físico”  
(Bourdieu, 1997: 171-172)

En otra parte del mismo libro Bourdieu asienta que el capital simbólico será cualquier tipo de capital en tanto que es percibido “por agentes sociales cuyas categorías de percepción son de tal naturaleza que les permite conocerla y reconocerla, conferirle algún valor” (Bourdieu, 1997: 108))

En nuestra investigación encontraremos el contenido de cada capital en nuestros sujetos de estudio y estableceremos una relación entre capitales y estrategias seleccionadas.

Los capitales, habitus y sistema de posiciones conforman un “campo” entendiendo por este término un “Sistema relativamente especializado, relativamente autónomo de diferencias y de distancias en el que cada agente y cada grupo debe ubicarse en ese sistemas de posiciones propias” (Angart, 1990: 178), un sistema de agentes, un sistema de sentido y un sistema de posiciones competidoras, exige que cada grupo deba definirse incesantemente. Cada campo se define a partir del capital que en él está en juego. Por tanto tenemos campos: económico, social, cultural. Cada uno de ellos se divide en subcampos, “por ejemplo, dentro del campo cultural existe el arte - a su vez dentro de él el subcampo de la literatura, la música, el cine, etc. - y está también el campo científico - y dentro de él, el subcampo de las ciencias sociales, el de las ciencias naturales, el lingüístico, etc.”<sup>3</sup>. El hecho de que en un campo predomine un tipo de capital no significa que los otros estén

---

<sup>3</sup> [www.cecil.uprm.edu/~mcancel/id115\\_m.htm](http://www.cecil.uprm.edu/~mcancel/id115_m.htm)

excluidos, nadie duda de la importancia del capital económico o de las relaciones sociales dentro del campo cultural, estamos hablando de un domino, no de una exclusividad.

Nuestros sujetos de estudio se han desarrollado y desarrollan dentro del campo económico, en donde situamos la producción industrial y dentro de ésta el subcampo de la Industria de la Metalmecánica (SIMM).

No podemos olvidar el concepto Reproducción social, que se entiende como los mecanismos mediante los cuales lo exterior (estructuras) se interioriza (subjetividad individual), pero no sólo eso también contribuye a mantener las disparidades sociales pues premia a los individuos con capitales culturales heredados y castiga a los que provienen de familias con capitales escolares y culturales limitados, la escuela “mediante toda una serie de operaciones de selección, separa a los poseedores de capital cultural heredado de los que carecen de él” (Bourdieu, 1997, 35) . Para Bourdieu un eficaz agente de interiorización es el sistema escolarizado de educación y a este se suman prácticas de clase inculcadas en la familia, costumbres, creencias del medio social etc. para la investigación este concepto brindará luz para indagar en las formas de interiorización a las que están expuestos los empresarios y los contenidos de estas interiorizaciones. Los habitus intentan ser introyectados mediante diversos mecanismos, la pregunta lógica es ¿Cuáles son los mecanismos del mundo empresarial?

Ahora bien, con respecto a nuestro objeto de estudio hay algunas definiciones que debemos precisar, los criterios para clasificar a las empresas en pequeñas y medianas, serán los utilizados por la Secretaría de Economía a partir del 2002; empresa pequeña se considera aquella que tiene entre 11 y 50 empleados; la mediana abarca entre los 51 y 250 (INEGI, 2004:19).

Para definir las empresas metalmecánicas nos basaremos en el Sistema internacional de clasificación de América del Norte (SCIAN) vigente desde el 2002, el cual nace con la finalidad de homologar la clasificación de los actividades productivas en Estados Unidos de América, Canadá y México. Consideradas dentro del sector mecánico son dos subsectores del sector manufacturero, el 332 y el 333; el primero se denomina “fabricación de artículos metálicos: son aquellas unidades económicas dedicadas principalmente a la “fabricación de artículos metálicos como productos forjados y troquelados, utensilios de cocina, herramientas de mano, estructuras metálicas, productos de herrería, calderas, tanques,

envases metálicos, cerrajes, herraduras, productos de alambre, piezas maquinadas, tornillos; y al recubrimiento y terminado metálico” (INEGI,2004:19) y el 333 es conocido como “fabricación de maquinaria y equipo, lo constituyen “Unidades económicas dedicadas principalmente a la fabricación y ensamble de maquinaria” (INEGI,2004:19).

Una vez mencionados los criterios de clasificación de las industrias a las que nos acercaremos, conviene clarificar que es una empresa y bosquejar algunas perspectivas de estudio, esto es importante pues la empresa es el lugar que define a nuestros sujetos de estudio como empresarios. Primero, la empresa es una organización y como tal tiene una investigación, fines, objetivos y valores. En ella encontramos una estructura social, un tipo o tipos de cultura y una estructura material.

La estructura social hace referencia a la calidad y cantidad de relaciones surgidas entre los individuos que componen una organización, dentro de la empresa hay 4 ejes que condicionan dicha estructura: la división del trabajo, la jerarquía de autoridad, los procedimientos de coordinación y las relaciones informales. La división del trabajo se define como “la distribución de tareas y responsabilidades”( Lucas,2002:240). La jerarquía de autoridad consiste en “determinar a quien le corresponde tomar diversas decisiones” (Lucas,2002:241). Los procedimientos de coordinación son las reglas que definen como y quien debe llevar determinadas operaciones dentro de la empresa. Finalmente, las relaciones informales, se refiere a las relaciones afectivas, de transmisión de conocimientos, de alianzas; son todas aquellas relaciones no previstas o precisadas de antemano.

En el estudio de la empresa como cultura, hay cuatro grandes líneas de investigación: las técnicas, el código simbólico, los modelos de realidad y el mundo normativo. Las técnicas hacen referencia al *Know-how* específico de una comunidad, desde aquí se puede explicar la interacción con su entorno. El código simbólico nos remite a las formas y contenidos de comunicación dentro de un grupo, los signos, señales y actitudes con los cuales transmiten intenciones valorativas. Los modelos de realidad son “las ideas generales que aportan una explicación compartida por una comunidad” ”( Lucas,2002:272), a través de ellas se transmiten experiencias del grupo que facilitan la comprensión de la realidad; son paradigmas que ayudan a los miembros del grupo a tomar una postura ante los fenómenos que los rodean. El mundo normativo es “las pautas de actuación, normas y sanciones características de cada sociedad” ( Lucas,2002:272).

Por último, la estructura material se refiere a “la disposición en el espacio de los objetos y actividades realizadas por la organización” (Lucas,2002:292). Puede existir una relación entre estructura social y material, a su vez son influidas por la cultura y viceversa. Es decir, lo material, cultural y social son aspectos de una misma realidad, pero con fines de investigación son estudiados por separado, aunque no se debe perder la visión de totalidad. A manera de marco de reflexión y clasificación retomo la tipología elaborada por Marcela Hernández, ésta es fruto del paradigma configuracionista, el cual ya abordamos al inicio de este capítulo. La autora encontró tres tipos de empresarios: 1. La configuración de familia patrimonial de estado (CFPE), 2. La configuración de supeditación al estado (CSE) y la configuración de los olvidados del estado (COE).

La CFPE esta formada por aquellas familias empresariales gestadas durante el porfiriato, los exponentes más representativos son algunos empresarios de Monterrey<sup>4</sup>. Ellos poseen un universo simbólico que los identifica con una “casta de pioneros”, están preparados culturalmente para los retos, pues a través de la transmisión oral se recrea un mundo de los “héroes familiares”, cuyas características son: arrojo frente a lo desconocido, trabajo intenso y visión a largo plazo. La consecuencia es que el éxito de sus héroes en el mundo empresarial se debe a la osadía, el trabajo y visión de futuro. Esta tríada es altamente valorada, las nuevas generaciones son educadas en ellas. El amor al trabajo también es reforzado por su cercanía con los Estados Unidos, de este contacto surge una “ética del trabajo profesionalizante”, su característica es una valoración positiva “de la utilidad práctica, del uso de la ciencia y la tecnología y un afán de reestructurarse constantemente” (Hernández,2004:101). Por ello no debe extrañarnos que este tipo de empresario busque el asociarse con extranjeros, tenga en alta estima las innovaciones tecnológicas, valore la competencia y eficiencia, mande a sus vástagos a formarse en el extranjero y para los negocios. Las reglas que siguen, son las autoimpuestas, pues su triunfo surge de la osadía y la propia capacidad, no del servilismo (Hernández,2004:100). Debido a sus características, son los mejor formados para enfrentar el proceso globalizador.

La CSE son los medianos y grandes empresarios, su visión está conformada por “la simulación, el compromiso, el patriarcalismo autocrático, el nacionalismo, el racismo, la

---

<sup>4</sup> Las familias Zambrano y Clariond, además del Grupo Monterrey son los representantes más fidedignos de este tipo de empresario.

ética profesionalizante” (Hernández,2004:106), han prosperado al cobijo de un estado protector. Dicho empresario suele ser característico de la zona central de México, en esta área geográfica el gobierno es un ente más visible, tiene más elementos para hacer valer su poder, la consecuencia es que la iniciativa privada entra al cobijo del poder político-administrativo, esta tendencia se fortaleció cuando el estado se convierte en el promotor del desarrollo económico a través de la iniciativa privada, es decir en los períodos del porfiriato, la época postrevolucionaria(exceptuando los gobiernos cardenista, echeverrista y lopzportillista). Debido a este contubernio el tipo CSE suele ser afecto a las propuestas gubernamentales, a menudo tiene interlocutores en las esferas políticas, apoya con recursos las candidaturas del partido gobernante; en pago, las distintas camarillas, escuchan las propuestas empresariales. Este tipo se subdivide: el primer grupo serán los empresarios que promueven una ética profesionalizante, es decir los puestos estratégicos son ocupados por las personas más competentes, las decisiones son tomadas en conjunto con los altos ejecutivos, la organización tiene clarificadas las funciones y las responsabilidades, la ciencia y técnica administrativa se usa en la planeación, mantienen relación con los distintos grupos políticos independientemente de su posesión de poder político. El segundo grupo lo formarían aquellos empresarios con visión de autocrática patriarcal, los puestos estratégicos son asignados de acuerdo al amiguismo y compadrazgo, las decisiones son tomadas sin apoyo de la gerencia, en lo político, mantienen una fidelidad exclusiva con la elite o partido gobernante. Los empresarios de la CFEP y de la CSE se caracterizan por una actitud de acumulación de capital, es decir los empresarios reinvierten sus ganancias, la innovación es actitud proactiva más que reactiva, tienen la ambición de hacer crecer su empresa tanto como sea posible, de conquistar tantos mercados como su capacidad lo permita.

Por último la configuración de los olvidados del estado (COE) aglutina a la micro, pequeña y mediana empresa. No poseen planeación a corto o largo plazo, las decisiones se toman acuerdo a las circunstancias, son reactivos; carecen de elementos para aplicar la ciencia administrativa, carecen de organización científica del trabajo. Suelen tener tecnología atrasada, las relaciones laborales son mayoritariamente informales. Con respecto al gobierno consideran que deben protegerlos, los apoyos recibidos de este suelen ser considerados insuficientes. En ellos se da una actitud de acumulación de dinero, es decir, su

primera intención no es hacer de sus industrias conglomerados gigantes, buscan “vivir bien”, no reinvierten en tecnología, a menos que el mercado lo exija, no son innovadores por naturaleza, su ambición es vivir holgadamente de su trabajo empresarial, no buscan nuevos mercados.

Con estos elementos nos lanzaremos al análisis de la empiria.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## **2. Universo de estudio**

Para tener una visión más exacta de nuestro universo de estudio diseccionaremos tres ejes estructurales que lo conforman, una vez clarificado esto, nos adentraremos en su perspectiva histórica. Los tres ejes son: poder político, valores culturales cristalizados en la familia y configuraciones productivas mundiales.

### **2.1 Ejes estructurales**

#### **2.1.1 El poder político**

El primero que analizaremos es el poder político. El estado ha intervenido de forma estructural en la conformación productiva a través de dos formas: 1) Como empresario directo y 2) Por políticas públicas. En el caso de México, salvo algunos períodos presidenciales<sup>5</sup>, la intervención ha sido del segundo estilo. De 1940 a 1982 la actitud gubernamental se caracterizó por “la protección arancelaria, las exenciones fiscales, los altos precios de los productos y el control ejercido por las nuevas inversiones extranjeras” (Derossi, 1977:42), por otro lado la legislación era ambigua lo cual aumentaba el poder de discrecionalidad de los funcionarios en turno, esto daba fuerte peso a las relaciones informales por lo cual el empresario ponía más énfasis en sus conexiones con el aparato burocrático que en la innovación productiva. Este tipo de políticas generó empresas con: una escala reducida de operaciones, alto grado de integración vertical, esfuerzo tecnológico más adaptativo que innovador, baja productividad y precios no competitivos (Montero, 1994:115) A partir del sexenio del presidente Miguel de la Madrid, se inició un proceso de apertura comercial hacia el extranjero, los aranceles disminuyeron, se flexibilizó la normatividad que regía a la inversión extranjera, los precios se liberaron al flujo de la oferta y la demanda. Los empresarios nacionales no siempre salieron bien librados de este cambio en las reglas del juego, pues entraban a la competencia global con atrasos tecnológicos y de modelos organizativos, (Garrido, 2002: 336-337) como una forma de paliar esta situación desde 1985 se crearon diversos programas para motivar a las empresas a exportar, algunos

---

<sup>5</sup> El que abarca los gobiernos de Luis Echeverría Alvarez y José López Portillo

de ellos aun se encuentran vigentes: Pitex(Programa de importación temporal para la producción de artículos de exportación), Dimex (Derechos de importación para la exportación) y Altex (Apoyo a empresas altamente exportadoras) (Unger:1994, 26-27). En 1990 se implementa el “Programa Nacional de modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994”. A partir de este momento cada sexenio tuvo un programa específico para incrementar el desarrollo tecnológico y productivo de la pequeña, mediana y gran industria nacional.

Como hemos mencionado páginas atrás, la dimensión política no se vivía de la misma forma a lo largo del país. En la región norte, el poder político mantenía una situación e igualdad e incluso por momentos de sometimiento hacia la élite empresarial; en el centro la iniciativa privada se enroscó a la sombra del estado. Pero en uno y otro lado surgieron dos tipos de relaciones entre empresarios y el aparato gubernamental: las formales y las informales. Las primeras se encauzan a través de las cámaras industriales y las segundas por medio de los grupos de presión. La COPARMEX, el CMHN, y la CONCANACO fueron las organizaciones fuertes de los empresarios no supeditados al estado, mientras la CONCAMIN, CANACINTRA y el CCE optaron por no confrontarse (Garrido, 1992: 133-134). A partir de 1997, los estudiosos del tema consideran que esta división no es tan diáfana (Ortiz, 2002:107-109).

La intención de este apartado fue diseccionar la dimensión política que condiciona la existencia de un tipo de empresario y sus estrategias, mientras se apostó por el proteccionismo el empresario se ocupó de estrechar y aceitar sus contactos con los que detentaban el poder político. Al pugnarse por la apertura comercial y disminuir ambigüedades en las leyes, el empresariado se abocó a mejorar sus capacidades tecnológicas, administrativas y productivas. Sin embargo hemos visto que en una zona del país fue las políticas públicas causaron menos tensión que en otra ¿Cuál es el motivo? La respuesta esta pregunta la encontraremos en el siguiente apartado.

### **2.1.2 Ethos cultural y familia**

Las políticas públicas son un factor importante dentro de la configuración de un empresariado, pero estas no actúan en el vacío, aterrizan en un tiempo y espacio



determinados en donde existe una carga cultural transmitida a través de la familia y otras instituciones.

Hemos dicho que se distinguen tres formas de actitud empresarial y estas en cierta medida corresponden a ciertas zonas geográficas. Básicamente son dos áreas culturales: el norte y el centro del país. La primera, debido a la lejanía del gobierno central, se ha caracterizado por un desapego al estado y sus instituciones. Desde la época colonial tuvieron la experiencia de gobernarse e imponer sus propias normas. En medio de paisajes semidesérticos y desérticos, tuvieron que luchar por subsistir, esto implicaba autoorganizarse para defenderse del ataque de los comanches, para normar su Πολις

“Esto le dio a la región la posibilidad de generar su propia cultura del trabajo(...)no van a buscar reproducir una vida cultural y del trabajo heredada de la colonia sino que configurarán su propia ética basada en el trabajo” (Hernández, 2004:57)

Esta actitud se introyectó de una generación a otra a través de la familia, pues se construyeron mitologías genealógicas, donde los mayores eran vistos como héroes que a través del trabajo duro y la capacidad de arriesgarse no sólo habían conquistado un medio agreste sino que generaron poderío económico. La familia era la primera socializadora de prácticas de autodisciplina, de innovación y de autonomía. Esta actitud se consolida en el porfiriato, durante este período la llegada de capitales extranjeros se vivió como una etapa de sometimiento del capital nacional. En el norte nunca ocurrió esto, allí capital nacional y extranjero estuvieron en condiciones de igualdad. Por ello no debe extrañarnos que a partir del sexenio cardenista (1934-1940), estos empresarios estuvieron en pugna permanente por lograr cierta autonomía del poder central, sobre todo en períodos donde las políticas públicas les eran adversas.

Situación completamente diferente se vivió al centro del país, en esta región el virreinato consolidó sus estructuras y prácticas coloniales, tenía forma de hacerlo pues su presencia política y militar era más visible, la batalla por la subsistencia era menos encarnecida debido a la abundancia de tierras fértiles y recursos acuíferos. Al consumarse la independencia de México, esta zona siguió expuesta a los vaivenes del poder central que residía en la Ciudad de México. La élites empresariales de ese momento se consideraban merecedores de una vida palaciega, pues sus ascendientes habían sido los conquistadores de México, solían poseer enormes extensiones de tierra con peonada servicial la cual los veía

como padres y así mismo se consideraba como menor de edad (Díaz, 2004:83); esta élite desarrollo un gusto por lo europeo, se consideraban así mismos ligados al viejo continente, mandaban a sus vástagos a estudiar el viejo continente, estos regresaban con títulos de carreras humanistas, consideraban las carreras técnicas como poco hidalgas, por ellos las desdeñaban. La élite económica y política convivía sin mayores tensiones, cuando fue posible establecer el gobierno “fuerte” de Porfirio Díaz, se sometieron a él sin mayor problema; en este momento el poder político y económico consolidaron “una serie de relaciones basadas en el clientelismo, las lealtades, los favoritismos, corrupciones y racismo” (Hernández, 2004: 62) desde ese momento estado y empresarios se vieron como aliados. Este *ethos* se socializaba a través de la familia, en ella se transmitía la mítica de un ascendientes europeos, con sangre hidalga corriendo por sus venas, los beneficios económicos llegarían del contubernio con el poder político, ejercer este poder no era digno de su estirpe, se pertenecía a una clase diferente y superior, el resto era escoria a la cual había de soportarse. En los gobiernos postrevolucionarios al consolidarse el estado-nación y los mecanismos corporativos del viejo régimen; la elite del centro del país entró en una lógica de supeditación al poder político, este se comprometía a protegerla.

Tanto en el norte como en el centro la familia era una institución positivamente valorada, era fuente de capital y organización (Derossi, 1977: 122) . La confianza que se tenía en una hacienda o en una industria, se otorgaba de acuerdo a los apellidos de sus dueños, no a la fortaleza organizacional del negocio. Con el tiempo el norte fue desechando esta visión pues se dio paso a la ética profesionalizante<sup>6</sup>; en el centro este proceso fue mucho más lento.

Hasta aquí llevamos analizados la dimensión política y la cultural-familiar, ahora nos adentraremos en el tema de las reconfiguraciones productivas mundiales.

### **2.1.3 Reconfiguraciones productivas mundiales**

A finales de la sexta década del s. XX el crecimiento económico experimentado a nivel mundial empieza a desvanecerse. Con la finalidad de abaratar costos y aumentar la productividad se inicia una transformación en la forma de producción. Estos cambios no

---

<sup>6</sup> Los mejor preparados y más aptos deberían estar en puestos directivos, lo óptimo es que allí estuvieran profesionales de la gerencia.

sólo surgen de las grandes compañías, también las medianas y pequeñas empresas entran a ésta dinámica. Los pilares de las nuevas formas de producción son: producción flexible, toyotismo, desintegración vertical, redes horizontales de las empresas pequeñas, concesión de franquicias internacionales y alianzas estratégicas entre grandes empresas (Castells, 1997:125). A las grandes empresas ya no les es rentable producir ciertas piezas o realizar determinados procesos, estos son “concesionados” a pequeñas o medianas industrias que por su tamaño son más dinámicas. La búsqueda de mano de obra barata centró las miradas en los países tercermundistas, con esto inicia el llamado proceso de subcontratación. Hay varias modalidades: la de los distritos italianos, el modelo japonés; lo común a todos ellos es “la cooperación vertical entre clientes y proveedores en beneficio mutuo” (Domínguez, 2003:106). Al concatenarse grandes industrias con pequeñas, aquellas exigen a estas modificaciones en sus procesos administrativos con el fin de agilizar la eficiencia, por ello no debe extrañarnos la popularización de las distintas certificaciones de calidad<sup>7</sup>. Otra consecuencia es la transferencia de tecnología y procesos, los estándares exigidos por las empresas subcontratantes ocasiona que éstas proporcionen a las subcontratadas capacitación e incluso maquinaria; la pequeña y mediana industria enriquece su capital humano y tecnológico.

La subcontratación ha sido un incentivo para el crecimiento de la pequeña y mediana industria. Las exigencias del proceso ha generado que los pequeños empresarios visualicen estrategias productivas más globales.

Ahora ya tenemos más claridad al afirmar que: la dimensión del poder político, la familiar-cultural y los reconfiguración de los procesos productivos modela la visión de los empresarios, sus acciones y decisiones. Pero ahora veamos, de forma somera, como se ha vivido esto a través de la historia del espacio que nos ocupa: la ciudad de Querétaro.

## ***2.2 Por los vericuetos de la historia***

Para abordar nuestro universo de estudio es pertinente realizar algunas consideraciones históricas. Para ello revisaremos la tradición industrial de Querétaro.

---

<sup>7</sup> ISO-9000, QS, TS, etc.

Esta se puede rastrear desde 1589 cuando se instala el primer obraje<sup>8</sup>, 58 años después de la fundación de la ciudad, al paso del tiempo, los obrajes se multiplicaron, 200 años después la ciudad cuenta con 23 obrajes y 150 telares; en el siglo XVIII el estado era un centro de procesamiento textil, a los obrajes, se sumaron los trapiches: talleres textiles más pequeños y cuyos propietarios fueron indios y castas (González y Osorio, 2000:18). Aquí es notorio el racismo que caracterizó al centro del país, mientras que los obrajes (grandes empresas) estaban en manos de españoles insulares y criollos, las fábricas más pequeñas la detentaban las diversas castas.

En 1791 se realiza un censo sobre los trabajadores de la ciudad y arroja los siguientes resultados: la industria textil ocupaba a 855 personas, la del vestido y cuero 583, la del tabaco 376 y los talleres de artículos de metal, cerámica y madera 326 (Wu, 1994:85), es decir el 7.8% de todos los habitantes (incluidos niños, mujeres y hombres)<sup>9</sup> vivían de lo que hoy llamaríamos, la industria de la transformación. Al inicio del período independiente, existían 18 fábricas de lana, 129 trapiches, la fábrica de puros, 4 fábricas de listonería, 35 de sombreros, 8 cererías y 10 tenerías (González y Osorio, 2000:22).

Nueve años después de la independencia de México, hacia 1830 se genera desde el gobierno estatal un impulso a la industria, se trae maquinaria textil francesa para “instalar una fábrica de paños finos, tratando de aprovechar la mano de obra ya calificada” (González y Osorio, 2000:26), en ese momento la ciudad contaba con 600 telares en funcionamiento. El gobierno central preocupado por la ausencia de industria crea leyes que protegen al ramo textil, como respuesta a esta política pública, el empresario Cayetano Rubio decide invertir todo su capital en la textilera “Hercúles” (1840) con lo cual la mecanización del trabajo y nuevas formas de socialización hacen su aparición en Querétaro. Esta fábrica rompe con tres características de la industria textil existente en ese entonces: 1. De la producción de telares de cintura se pasa a la mecanizada, 2. El volumen de lo producido se multiplica y 3. Se sustituye la lana por el algodón.

Hacia 1850 la entidad ocupaba el sexto lugar nacional en producción de textiles. Para finales del s. XIX se puede hablar de una diversificación de las actividades productivas,

---

<sup>8</sup> Los obrajes eran industrias donde se producían textiles.

<sup>9</sup> En el censo de ese año simplemente se contabilizó el número de personas, la casta a la que pertenecían y su oficio, no se consideró su edad.

pues a la industria textil se sumará la de los jabones, cerveza, adobes, canastas y aguardiente<sup>10</sup>.

Tras el caos generado por la llamada “Revolución de 1910”, los gobiernos nacionales diseñaron políticas proteccionistas para los empresarios, se impulsa un proceso industrializador y Querétaro no escapa a esta dinámica, pues la cercanía con la ciudad de México, lo benigno de su clima y sus valles centrales lo convierten en el sitio ideal para fundar fábricas, las primeras en llegar fueron del giro agroindustrial, pues obtenían sus materias primas de las fértiles tierras del Bajío. Hacia 1960 se gestó un cambio, una conjunción de políticas nacionales, en concreto, por un lado se pusieron en marcha los planes de “desconcentración territorial de la industria del área metropolitana de la ciudad de México” (Huerta: s/f, 12) y por otro, desde principios de la década de los 60’s se genera lo que se conoce como la segunda oleada dentro del proceso de sustitución de importaciones (SI); una década antes fue la primera fase de la SI beneficiando a las industrias del: papel, siderúrgica, hule y aparatos eléctricos (Casas,1990:10); en la segunda etapa de este proceso los sectores beneficiados fueron la metalmecánica, la industria química y la automotriz principalmente, por eso no es de extrañar que debido a la ubicación geográfica estratégica del estado de Querétaro y los intereses del grupo ICA, en Querétaro se asentaron las primeras industrias de la metalmecánica<sup>11</sup>, las cuales produjeron a su alrededor empresas más pequeñas a las que subcontrataban para ciertos procesos; pese a no existir una tradición industrial de este tipo<sup>12</sup>, para 1965, 1 de cada 3 obreros laboraban en este subsector, para 1980, 44 de cada 100 pertenecían a la metalmecánica. El crecimiento de este sector sólo se puede entender por una conjunción de: políticas públicas, transformaciones internacionales

---

<sup>10</sup> Es fácil observar que la metalmecánica era una actividad inexistente en el Querétaro del s. XIX.

<sup>11</sup> En 1963 se instala la Industria del Hierro y un año después llegará la emblemática Tremec. Con estas grandes empresas inicia la incursión de Querétaro dentro de los circuitos de producción de la Industria de la Metal mecánica y de la producción automotriz.

<sup>12</sup> Un estudio elaborado en la década de los 60’s arrojó las problemáticas de esas primeras industrias: 1) Dificultad para conseguir refacciones para las máquinas industriales; 2) Inexistencia de reglamentos sobre deshechos industriales y 3) Falta de personal en mandos medios y superiores. Ese mismo estudio precisaba que el 75% de esos primeros obreros nunca habían trabajado en el sector industrial y que el 50% residía en zonas rurales y desde allí se trasladaban a sus centros de trabajo. En cuanto al origen, el 40% eran de otro estado y el resto provenía de Querétaro. ( Little en González y Osorio, 2000:85)

y llegada de migrantes a Querétaro con nuevas formas de ver y entender la realidad. Hacia 1993 el subsector dio empleo al 37.8% de la mano de obra, 1 de cada 3 industrias del estado eran de la metalmecánica. De estas sólo había 34 grandes empresas, el resto eran medianas, pequeñas y micros, es decir, el grueso de la producción y contratación se daba en las MPYMES<sup>13</sup>. He aquí la importancia de estudiar este subsector y de este a las pequeñas empresas, por si esto fuera poco, desde los tiempos de la colonia, los “trapiches” (pequeñas empresas de aquellos tiempos) en su conjunto ocupaban más gente que los obrajes, por lo que desde el período Novohispano, la mediana y pequeña industria han sido un factor de desarrollo regional. Este desarrollo se concentró principalmente en la ciudad de Querétaro. Pero volvamos a nuestra reconstrucción histórica, en el período 1991-1997, los gobernantes en turno tomaron conciencia de la importancia de la industria para Querétaro, esto generó unas políticas públicas para potenciar este desarrollo. Se realizaron las llamadas “Encuestas industriales” en donde se recopilaban datos como la capacidad exportadora, la tecnología, los principales clientes y proveedores de las empresas, con esta información se hacían estudios sectoriales y regionales. Se creó el “Consejo de concertación ciudadana para la modernización industrial”, el cual daba seguimiento y evaluaba las políticas implementadas para beneficio de este sector. Como resultado se generó la “Bolsa de enlaces de procesos del estado de Querétaro”, con ella se buscaba impulsar la vinculación entre grandes y pequeñas empresas, es decir el proceso de subcontratación, no sólo con la finalidad de generar oportunidades económicas para la pequeña empresa, sino para acelerar los procesos de transferencia tecnológica<sup>14</sup> y capacitación del recurso humano (Ramírez,1998:226-228). Demos un salto de ocho años y analicemos hechos más contemporáneos.

### **2.3 Atisbos de la situación actual**

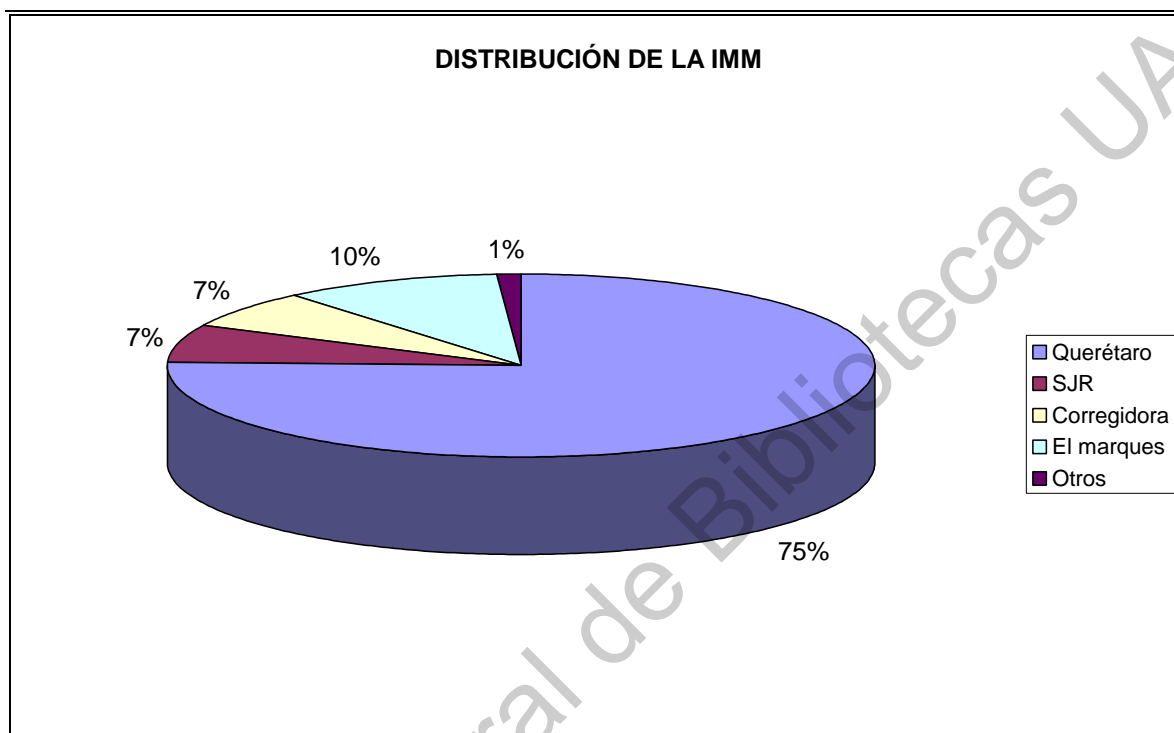
Actualmente sigue la concentración industrial en la ciudad capital, en 2006 de 1769 negocios registrados en actividades comerciales e industriales 1322 se encontraban en el

---

<sup>13</sup> Micro, pequeñas y medianas industrias

<sup>14</sup> Una debilidad de las empresas mexicanas es su dependencia tecnológica del exterior pues “El aparato productivo mexicano no ha sido capaz de generar una dinámica tecnológica propia”(Minian, 1986:98). La importación de tecnología es una sangría de recursos y un atraso científico y técnico como país, el cual está inmerso en una sociedad global de la información.

municipio de Querétaro, es decir el 74%. Con respecto a la IMM localizamos 473 empresas, el 75.47 % se encuentran en la capital (Cuadro 2).



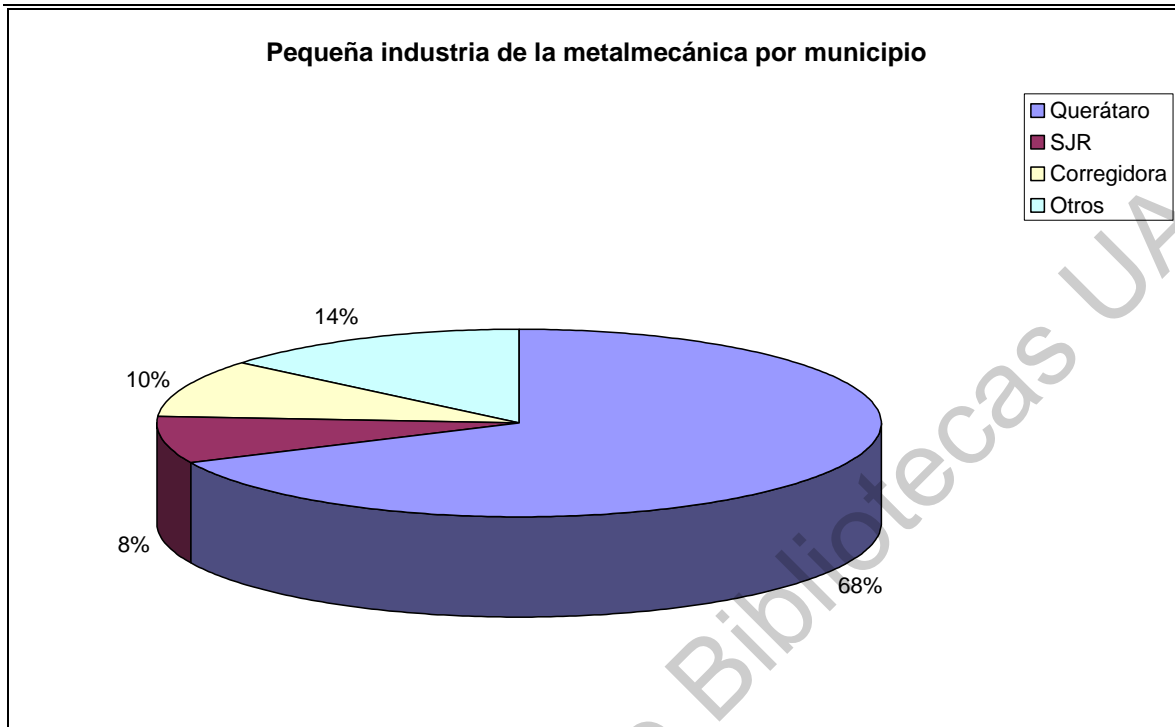
.Cuadro 2. Distribución de la IMM en el Estado de Querétaro por municipio.  
Fuente: Elaboración propia con base en el Directorio Maestro Empresarial (DIME)

De las 357 industrias en el municipio central, su distribución por tamaño se puede ver en la tabla 1.

TOTAL	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
357	231	68	36	22

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia con datos del DIME

Con respecto a la distribución estatal de las pequeñas empresas de la IMM, nos encontramos con una concentración desproporcionada en la ciudad capital. Las cifras se reflejan en el cuadro 3.



Cuadro 3. Distribución por municipio de la Pequeña Industria de la Metalmecánica (PIMM) Fuente: Elaboración propia con datos del DIME

Por esta razón nuestro análisis se concentrará en las empresas de la IMM asentadas en la ciudad de Querétaro, En el 2006 existían en la ciudad de Querétaro 68 pequeñas industrias dedicadas a la metalmecánica en este universo nos concentramos para localizar a nuestros sujetos de estudio.

En el desarrollo industrial de Querétaro, sobre todo a partir de 1960, vemos se cumplen los pilares que enunciamos al principio de este capítulo: intervención del estado a través de políticas públicas, dimensión familiar-cultural de los empresarios y reconfiguraciones productivas mundiales. No sólo impacta a nivel de estructuras, sino también en la visión de los empresarios, todo esto le da al Querétaro del siglo XXI su rostro actual.

## **2.4 Sujetos de estudio**

Para localizarlos recurrimos a las siguientes estrategias:

1. Se elaboraron cartas de presentación del proyecto para los empresarios que pueden ser testigos calificados,



2. Una vez entregadas, se inició la fase de los contactos telefónicos. A través de este medio se detectaba qué industrial estaba interesado y se establecía una fecha y hora para la entrevista.

De esta forma contactamos quince informantes, el 22% de los pequeños empresarios de la MM. Aquí sólo adelantaremos algunos datos sobre ellos, pues estos serán abordados con mayor detenimiento en el capítulo quinto de este trabajo.

Son catorce del sexo masculino y uno del femenino, esto no debe sorprender pues la rama de la metalmecánica es históricamente una actividad socialmente asignada a los hombres. Nuestros entrevistados son propietarios de empresas en este sector. Sus edades fluctúan entre los 37 y 68 años, siendo el promedio de edad de 51 años. Tienen como empresarios entre 6 y 33 años, arrojando una media de 19.46 años. Cinco son originarios de Querétaro, cinco provienen del DF y el resto de otros estados. Catorce de ellos tienen estudios universitarios terminados.

Pero no nos apresuremos e iniciamos por el análisis de sus familias de origen.

### 3. La forja de un empresario

#### 3.1 Características generales de la familia

Existe una preponderancia de las familia urbanas sobre las rurales, de nuestros 15 entrevistados doce provienen del medio citadino y tres del campo. Por nivel socioeconómico el 33% de las familias es de clase media alta, 53% de clase media y 14 % de clase baja. En cuanto a los integrantes, estas fluctúan entre los 5 y 12 miembros, siendo la media de 7 miembros. En el 53% de las familias contribuían al gasto familiar tanto el padre como la madre, en cinco de los casos la madre aportaba mediante un negocio propio y en los otros tres a través de un empleo, en las tres familias de origen rural la madre regentaba una tienda de abarrotes. En 14 de las 15 familias el ingreso paterno provenía de trabajos donde ellos eran sus propios jefes<sup>15</sup>.

En cuanto al origen por estado tenemos: Querétaro (33%), Ciudad de México (33%) Aguascalientes, San Luis Potosí, Chihuahua, Hidalgo y Estado de México con un 6.8% cada uno. Existen dos entidades con igual número de individuos: Querétaro y Distrito Federal, esto no sorprende dada la cercanía de la urbe, sin embargo esperábamos encontrar más empresarios originarios del Estado de Querétaro. Provenientes del interior de la república son las familias del 66% de nuestros entrevistados. Respecto al origen geográfico es notorio como estas familias provienen del centro del país (66%) y el resto de la parte norte (34%). No detectamos familias originarias del sur de México. Con algunos de estos datos es posible teorizar usando el concepto de bourdiano de reproducción social, no es ilógico que la mayoría de las familias de origen provengan del ámbito citadino, en las urbes es más común entrar en contacto con actividades industriales, por otro lado observamos un dominio de familias con posición media alta y media, seguramente con más posibilidades de acceder a ciertos niveles de estudios y de relaciones. Debido a la existencia de un sur menos industrializado tampoco es extraño que no haya ausencia de empresarios de esa región. Pero no nos apresuremos y sigamos con nuestro análisis.

---

<sup>15</sup> Los rubros de sus negocios eran: Joyería, transporte de carga, agricultura, soldadura, empresa de metalmecánica, herrería, comerciante de refecciones, de automóviles, de zapatos.

### **3.2 Capital escolar de las familias**

El capital escolar se define por el diploma y años de estudio. Con base en esta conceptualización tenemos que en los padres de familia los años de estudio fluctúan (contando a partir de la primaria) de los 2 a los 17 años, siendo el promedio de 7.5 años. En el caso de las madres la fluctuación es entre los 0 y los 17 años alcanzando un promedio de 5.8 años de escolaridad. Son niveles altos considerando que 12 de estas familias fueron formadas en las décadas de 1940 y 1950 y en la década de 1960, los años promedio de estudio eran de 2.6 años a nivel nacional (INEGI, 2008). Si sumamos los grados de escolaridad de padres y madres tenemos familias con 6.7 años.

El capital escolar de las familias de origen de los empresarios entrevistados era un poco más del doble con respecto al de la época, para mayor rigurosidad de esta afirmación debemos tener en cuenta varios aspectos: 1. Eran familias del centro y norte del país, pues hacia el sur el rezago escolar suele ser más notorio; 2. Es conveniente aplicar la desviación estándar para observar qué tan cercanos o lejanos están los datos del valor de la media. Para los padres es de 6.04<sup>16</sup> lo que nos indica poca uniformidad, es decir hay valores que sobrepasan hasta 2 veces la media y otros que son una tercera parte. Para las madres la situación es parecida, ahí se da una desviación estándar de: 5.89. En otras palabras hay padres y madres de familia con capitales escolares extensos y otras con muy pocos. Para varones existen 10 casos por debajo de la media y cinco por encima; en las mujeres la proporción es idéntica. Si eliminamos los tres casos en donde el pater familia es empresario tenemos un promedio de 4.1 para padres y 1.75 para madres. Para tener una idea más clara de lo que hablamos veamos la tabla 2.

En otras palabras, si promediamos grados de escolaridad de padres y madres no empresarios tenemos un promedio de 2.9 años, muy cercano a la media de 1960. Por el contrario los sujetos que provienen de familias empresarias tienen un promedio de 14.1, casi cinco veces la media. Aquí ya podemos establecer una distinción, un 20% de nuestro universo de estudio son empresarios de segunda generación, provienen de familias con capital escolar alto, el resto son empresarios de primera generación y sus padres tienen un capital cercano a la época, el cual era más bien escaso.

---

<sup>16</sup> Los datos fueron obtenidos con el programa informático Microsoft Excel 2007

TABLA 2. Años de escolaridad del padre y de la madre		
Sujetos de estudio	PADRE	MADRE
1	2	0
2	5	1
3	6	4
4	2	1
5	5	5
6	3	2
7	17	17
8	3	1
9	6	4
10	17	17
11	2	1
12	14	10
13	17	10
14	2	2
15	12	12

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

Las celdas en gris corresponden a familias donde el pater familia era empresario.

### 3.3 Capital social de las familias

El capital social se define como un conjunto de relaciones sociales que se poseen “gracias a los propios orígenes sociales”(Angart, 1990: 32). Respecto al campo<sup>17</sup> de la industria metalmeccánica las familias de origen, excepto tres, tenían un nulo capital social (CS) en él. Las familias de origen rural tenían un amplio CS pues en su poder estaban una de las

<sup>17</sup> “Sistema relativamente especializado, relativamente autónomo de diferencias y de distancias en el que cada agente y cada grupo debe ubicarse en ese sistemas de posiciones propias” (Angart, 1990: 178)

tiendas de abarrotes de la localidad, lo cual los hacía conocidos en su comunidad pues se recurría a ellos para la compra de algunos alimentos, por otra parte tenían tierras propias y arrendaban otras, esto las hacía tener permanente contacto con los pequeños propietarios de la localidad. Hacia afuera de la comunidad debían tratar constantemente con sus proveedores, esto aumentaba sus relaciones sociales.

Las familias de origen citadino poseedoras de misceláneas (dos casos y atendidas por la madre) presentan la misma situación de los negocios rurales, con una salvedad, en las ciudades las relaciones sociales se daban en el contexto del barrio. Las madres ciudadinas sin negocio propio circunscribían sus relaciones a la amistad en el ámbito laboral o bien a su interrelación con otras amas de casa. Las madres de 4 de nuestros entrevistados (provenientes de familias ciudadinas) participaban en grupos de carácter religioso, lo cual era otra fuente de relaciones sociales.

Con respecto al padre, en el medio rural como ya lo habíamos mencionado, las relaciones sociales surgían entre grupos de ejidatarios, pequeños propietarios, vendedores de insumos agrícolas y algunas autoridades locales, todo esto lejano del campo de la industria de la metalmecánica. En la ciudad, cinco de los *pater* familias tenían negocios, esto les hacía estar en permanente contacto con clientes y proveedores, los rubros eran variados: agencias de automóviles, joyería, farmacia, refaccionaría y venta de calzado; como podemos ver todos ellos alejados de la metalmecánica. Caso especial merecen dos padres que se dedicaban a la herrería, en un primer momento parecen actividades cercanas el herraje y la metalmecánica, una parte de las materias primas son las mismas, sin embargo los procesos y los clientes de unos y otros son distintos, por lo que estos padres tampoco tenían relaciones sociales dentro del mundo de la metalmecánica. Doce de los padres tenían nulo capital social dentro del SIMM.

Por otro lado tenemos a los padres empresarios, dos de ellos dedicados exclusivamente a la metalmecánica, el tercero es un caso que vale la pena analizar detenidamente: El *pater* tenía una distribuidora de material eléctrica. Su propio trabajo le hacía tener un amplio capital social dentro del ramo de la industria, por otro lado era muy activo dentro de las organizaciones empresariales, concretamente en la COPARMEX. Por estas razones tenía un amplio círculo de relaciones sociales dentro de la industria; tenía amigos como gerentes

de medianas y grandes empresas dedicadas a la metalmecánica (MM); esto lo llevó a incursionar en el rubro que nos ocupa.

Los padres empresarios eran conocidos por sus clientes y proveedores, los primeros los buscaban por la calidad y costos de sus productos; en momentos de dificultades los segundos les otorgaban créditos que les permitían sortear los temporales. Habían consolidado una serie de redes dentro del SIMM que les permitían la subsistencia.

Por lo cual, en lo general podemos afirmar que las relaciones sociales, en el SIMM, de los padres y madres de los futuros empresarios de primera generación eran casi nulas. Caso opuesto son las relaciones sociales de los padres de los empresarios de segunda generación, pues estos pater, debido a su actividad, conocen y son conocidos por los diversos actores de la metalmecánica, es decir por clientes y proveedores.

### **3.3 Capital cultural familiar**

El capital cultural se refiere al transmitido por la familia, en el se incluyen *savoir faire* específicos que se traducen en actitudes y normas no escritas. Con respecto a los padres catorce de ellos tenían negocios propios. Esto les hacía tener un conocimiento específico sobre la administración comercial, el trato con clientes y proveedores, facilidad para escuchar y dialogar. La regencia de un negocio exigía dosis de iniciativa y disciplina. Los que se movían dentro del mundo del comercio en pequeño, en este subcampo de la actividad económica, es importante el cumplir los compromisos en tiempo y forma, pues esto da credibilidad frente a los proveedores y en tiempos de crisis pueden otorgar créditos; los acuerdos comerciales son generalmente “a la palabra” es decir, sin asentarlos por escrito, esto exige una amplia confianza entre cliente y proveedor; la propia subsistencia del negocio exige tener automotivación y disciplina pues al ser el propio jefe se tienen que generar metas y las estrategias para alcanzarlas. Los padres dueños de empresas metalmecánicas, sumaban a estos saberes, un capital cultural dentro del subcampo de la industria, conocían a quien comprar, tenían un dominio técnico sobre los procesos propios de este sector pues durante varios años fueron empleados en fábricas de esta rama y también sabían como ofrecer y cerrar negocios en este ámbito.

Respecto a las madres negociantes se aplica lo escrito líneas arriba: disciplina, capacidad administrativa, honrar la palabra dada. Las cuatro dedicadas al hogar comparten con las anteriores un sentido de disciplina.

Observamos que exceptuando tres casos, las familias tenían escasos capitales culturales dentro de SIMM<sup>18</sup>. Su capital cultural giraba en torno al pequeño negocio, en donde los acuerdos no eran escritos; por esta razón el honrar palabra empeñada era uno de los motores de la generación de riqueza. Por otro lado tenían conocimiento de las reglas de cada gremio comercial que pertenecían: joyería, transporte de carga, herrería etc.

### **3.4 Capital simbólico**

Capital simbólico definido como el conjunto de prácticas simbólicas que no sólo sirven como control social “sino que son constitutivas de ventajas sociales que producen consecuencias efectivas” (Angart, 1990: 99) pueden ser la autoridad, el prestigio, la reputación, el crédito, la fama, la notoriedad, la honorabilidad, el buen gusto, etc En palabras exactas de Bourdieu:

El capital simbólico es una propiedad cualquiera, fuerza física, valor guerrero, que, percibida por unos agentes sociales dotados de las categorías de percepción y de valoración que permiten percibirla, conocerla y reconocerla, se vuelve simbólicamente eficiente, como una verdadera *fuerza mágica*: una propiedad que, porque responde a unas "expectativas colectivas", socialmente constituidas, a unas creencias, ejerce una especie de acción a distancia, sin contacto físico (Bourdieu, 1997: 171-172)

En otra parte del mismo libro Bourdieu asienta que el capital simbólico será cualquier tipo de capital en tanto que es percibido “por agentes sociales cuyas categorías de percepción son de tal naturaleza que les permite conocerla y reconocerla, conferirle algún valor” (Bourdieu, 1997: 108).

En el caso de las familias estas varían en relación al medio citadino o rural. Las situadas en el campo al ser propietarias de tienda de abarrotes y arrendadoras de tierras generaron un “respeto” hacia ellas pues tenían la habilidad de comerciantes, este respeto se basaba en prácticas como la capacidad de convencimiento y la habilidad de administrar con éxito dos rubros económicos distintos. Estas familias cumplían las expectativas que sobre ellas tenía la comunidad: la generación de riqueza y la creación de empleos Al tener contacto

---

<sup>18</sup> Subcampo de la Industria de la Metalmeccánica.

frecuente con proveedores y cumplir lo acordado, generaron un fama de honrados y trabajadores, los cuales en tiempos de crisis les abría las puertas del crédito. El ser vistos con aprecio por sus congéneres, les generaba el respeto de las autoridades locales, esto a su vez aumentaba sus bonos frente a la población

En el medio urbano, siete de las familias cuyos pater familias tenían negocios propios (ninguno era industrial) generaron su capital simbólico dentro del barrio. Todos tenían fama de buenos administradores y disciplinados en sus negocios y vida; les era reconocida una habilidad para tratar a las personas, tenían lo que se conoce como “don de gentes”, eran amables y dicharacheros. Tres de ellos tenían fama de conciliadores, ante disputas, argumentos o situaciones encontradas, solían encontrar un punto medio donde todos o casi todos podían coincidir, en palabras de uno de nuestros entrevistados su padre era “hombre de buen juicio que siempre encontraba la solución que dejaba a todos contentos” (Sujeto 2). El capital simbólico de los padres empresarios difería de lo anterior pues, su área de impacto no era el barrio, sino otros actores del SIMM; ellos generaron un reconocimiento en sus clientes, eran buscados por la calidad y precio de sus productos; los clientes les atribuían un buen conocimiento de los procesos técnicos; los proveedores una probidad la cual les generaba facilidades de pago en ciclos de contracción del mercado. Eran reconocidos por otros empresarios del área, esto les creó un “nombre”, la consecuencia es que diversos actores dentro de este subcampo les reconocían habilidades técnicas y administrativas. Sólo uno de estos pater generó un capital simbólico fuera del barrio y del SIMM. Su actividad industrial le hizo proyectarse dentro del ámbito empresarial, los otros empresarios le reconocieron capacidad de liderazgo, firmeza en la defensa de sus convicciones, capacidad administrativa y de planeación, capacidad de dialogar y escuchar, estas son las razones que lo llevaron a la presidencia estatal de la COPARMEX. En general, a los padres (a los catorce que tenían negocios propios) se les reconoce una habilidad para el diálogo, capacidad para el trabajo intenso, disciplina y obtuvieron fama como buenos administradores.

Respecto a las madres, las que tenían negocios propios tanto en el campo como en la ciudad se les reconocía por habilidosas para negociar, disciplinadas con ellas e inculcadoras de disciplina en sus hijos. En general se les recuerda como mujeres prácticas y que sabían hallar soluciones sencillas: “Desde pequeños (la madre) nos acostumbró a levantarnos y



tender la cama, después hacer un aseo que teníamos asignado y vas para la escuela y...pobre del que no hiciera su aseo” (Sujeto 1). Este reconocimiento se daba dentro del contexto del barrio o la comunidad rural.

Las cuatro madres que se dedicaban exclusivamente al hogar, no tenían una proyección amplia al exterior de sus familias, su círculo social era más estrecho; a ellas también se les reconocía como disciplinadas, aunque como es lógico, no había expectativas sociales de ellas como generadoras de riqueza.

En once casos, tanto el padre como la madre carecían de capital simbólico dentro del subcampo industria, aunque dentro del campo económico les eran reconocidas habilidades para negociar, tratar con proveedores y clientes, vitalidad para el trabajo intenso, disciplina y cumplían las expectativas que la comunidad tenía respecto a ellos como generadores de riqueza.

Todas estas actitudes eran vistas por los entonces niños y hechas vida, pues nuestros entrevistados informan que en su casa o negocio de sus padres siempre tuvieron una o varias labores asignadas; tan honda huella dejaron que cuando de se les pregunta ¿Qué admiran de sus padres? No dudan en responder: disciplina, capacidad de trabajo, habilidad negociadora.

Observamos que sólo tres familias tienen reconocimiento por parte de otros actores del SIMM, la mayoría (once casos) no son familias con capitales dentro del SIMM, tienen capitales referidos a las actividades comerciales y de prestación de servicios; sus capitales escolares son escasos; en cuanto al capital social es amplio, siempre circunscrito a la comunidad o al barrio, no tienen relaciones con gente o instituciones del SIMM. Se les reconoce habilidad para negociar, disciplina e iniciativa propia. Capitales importantes para cualquier actividad comercial o industrial.

Analizando esto desde el pensamiento de Bourdieu, podemos inferir que los empresarios tienen un mismo habitus, pues recordemos que hay relación entre posición, sistemas de posiciones, capitales y habitus. Las padres de familia ocuparon dentro del sistema en el que se movían (barrio o comunidad rural) la posición que les asignaron sus capitales simbólicos y culturales, sin importar la clase social o el medio, estos eran similares: disciplina, honradez, trabajo, capacidades administrativas, habilidades negociadores, es decir tenían algunas características comunes en su forma de ser y valorar. Esto les capacitaba para un

desarrollo óptimo dentro del campo económico. Los individuos dentro de sus hogares vieron esto y pudieron interiorizarlo, lo cual les configuró una visión del mundo que les hizo potenciar o rechazar actitudes y/o valores a lo largo de su vida. Pero no adelantemos conclusiones, veamos ahora si estas primeras características del habitus vivido en sus familias fueron incrementadas o minusvaloradas.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## 4. El troquelado de un empresario

### 4.1 Características generales de los sujetos de estudio.

Son empresarios de la industria metalmecánica, sus edades fluctúan entre los 37 y 68 años, siendo el promedio de edad de 51.2 años. Con respecto a sus años de vida: el 33 % se sitúa en la década de los cuarenta, el 27% en la década de los cincuenta, mismo porcentaje en la década de los sesenta y el 13% en los treinta. (Ver tabla 3)

Sujeto 1	48
Sujeto 2	58
Sujeto 3	68
Sujeto 4	64
Sujeto 5	63
Sujeto 6	60
Sujeto 7	42
Sujeto 8	43
Sujeto 9	53
Sujeto 10	52
Sujeto 11	55
Sujeto 12	48
Sujeto 13	37
Sujeto 14	40
Sujeto 15	38

En cuanto al tiempo que tienen como empresario, el período fluctúa entre los 6 y 33 años, siendo el promedio dos décadas. El 81% tiene como mínimo 15 años de vida empresarial. El 80% son empresarios de primera generación, es decir sus familias de origen no poseían

medios de producción dentro de la metalmecánica. El 94% ha residido por un tiempo en un estado distinto al queretano. Siete dominan un idioma distinto al español, uno de ellos habla cuatro idiomas. Excepto uno, todos los demás tienen carreras universitarias. Los catorce universitarios son ingenieros, excepto uno que es abogado. Siete de ellos estudiaron en la ciudad de México, cinco en Querétaro y dos en Guadalajara. Todos los sujetos de estudio son casados y con hijos. Iniciaron su vida empresarial entre los 15 y los 42 años, siendo la edad promedio 32 años, 5 de ellos fue durante su cuarta década de vida. Sin embargo debemos realizar un análisis más fino pues hay diferencias entre los empresarios de primera y segunda generación<sup>19</sup>. Los primeros tienen una edad promedio de 54 años, fundaron sus empresas alrededor de los 34.5 años, tienen alrededor de 19.5 años como empresarios; el 34% domina un idioma distinto al español. En contraste los de segunda generación, tienen una edad promedio de 39 años, asumieron el control de sus industrias alrededor de los 23 años, la totalidad domina dos idiomas (Ver tabla 4).

<b>Tabla 4. Comparativo entre empresarios de primera y segunda generación.</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Primera generación</b>	<b>Segunda generación</b>
Años de vida	54	39
Edad de inicio de vida empresarial	34.5	23
Porcentaje que domina al menos dos idiomas	34%	100 %
Porcentaje que estudio en escuela pública	84%	0 %

Es evidente como provenir de una familia con tradición en el SIMM acelera el proceso para que el individuo se transforme en empresario. Pero veamos otros aspectos.

<sup>19</sup> Llamaremos empresarios de primera generación a los sujetos cuyos padres no ejercieron una actividad empresarial dentro de la industria de la transformación. Los de segunda generación son aquellos cuyos padres fueron empresarios de la metalmecánica.

## 4.2 Construcción del capital escolar

### 4.2.1 Los años en la universidad

Como mencionábamos líneas arriba el 94% tienen carrera universitaria y 6% carrera técnica. Ahora estableceremos pautas comunes en su formación.

De los diez individuos provenientes de provincia 4 estudiaron en la Ciudad de México, 3 lo hicieron en el Instituto Politécnico Nacional (IPN), y uno en la Universidad Autónoma Metropolitana. Los restantes 6 se dividen así: Instituto Tecnológico de Querétaro (2), Universidad Autónoma de Guadalajara (1), Universidad Autónoma de Querétaro (1), ITESM-Querétaro (1) y CECATI (1). De los 5 originarios del DF, dos estudiaron en IPN, dos en el ITESM-DF y uno en la UAG. Por escuela tenemos el sig. Resultado: el IPN formó cinco individuos, el ITESM tres, la UAG dos, el ITQ dos, la UAM uno, la UAQ uno y el CECATI uno (ver tabla 4)

IPN	5
UAG	2
ITQ	2
UAM	1
ITESM(DF-QRO)	3
UAQ	1
CECATI	1

En cuanto a ubicación geográfica de la institución de formación, ocho individuos cursaron su carrera en el DF, cinco en la ciudad de Querétaro y dos en Guadalajara.

De los cuatro originarios de provincia que estudiaron en el DF, tres se vieron obligados a migrar pues en sus estados<sup>20</sup> no existía ninguna carrera de ingeniera; el proveniente del Estado de México considero pésima la formación recibida en su entidad y debido a la cercanía decidió realizar sus estudios en el DF. Todos ellos al mismo tiempo que cursaban

<sup>20</sup> Chihuahua, Hidalgo, San Luis Potosí

la carrera trabajaron para mantenerse, tres de ellos trabajaron como empleados de una empresa relacionada con la Metalmecánica y uno de ellos fundó una pequeña consultora.

Los cuatro empresarios de primera generación que dominan un idioma distinto al español lo aprendieron en sus años de estudiantes universitarios, uno lo estudio en el IPN, otro en la UAM, otro en Estados Unidos y uno más en el ITESM. Este escaso interés por aprender idiomas tiene una raíz cultural, en sus años de estudiantes (de los tres primeros) era poco valorado el aprendizaje de una lengua extranjera, los que lo hicieron fue por cuestión de gusto no porque visualizaran que en el futuro les será vital. Situación diferente vivió nuestro egresado del ITESM, pues allí le resaltaron que dominar el inglés podía ser la diferencia entre el éxito y el fracaso. Por otro lado, a los empresarios de segunda generación desde pequeños se le inculcó el aprender la lengua de Shakespeare, otra variable que influye es la época de estudios, nuestro primer grupo los realizó entre 1964 y 1978, el segundo entre 1984 y 1992, el resultado es que el 100% de los empresarios de segunda generación pueden expresarse en ella.

Dentro del capital escolar proporcionado por las instituciones de educación profesional no recibieron una formación o motivación respecto al ser empresarios, en palabras de uno de nuestros entrevistados

“En aquellos años se decía que había administradores e ingenieros, un buen ingeniero debía ser experto en cuestiones técnicas no era importante que administrara, para eso estaban los administradores, y a nosotros nos recalaban que nos formaban para ser excelentes ingenieros” (Sujeto 10, IPN)

Es posible observar como desde las instituciones se recalca el papel del ingeniero como el experto en las cuestiones técnicas; iniciativa empresarial y capacidad administrativa no eran categorías para evaluar los trabajos ingenieriles.

Esta indiferencia respecto al inculcar iniciativa empresarial parecía ser muy común en las instituciones de educación, pues en el occidente del país se respiraba una situación similar

“En la escuela nos preparaban para ser buenos empleados, se consideraba que el fundar una empresa era para gente de mucho dinero, ni soñar con eso de las incubadoras de negocios tan de moda ahora, así que si no éramos muy ricos estábamos destinados a ser empleados” (Sujeto3, UAG).

Los empresarios de segunda generación no escapan a esta situación, pues no recuerdan durante los estudios recibir formación empresarial, uno de ellos menciona que los programas de motivación empresarial que ahora son orgullo del ITESM se impartieron a partir de 1993.

A manera de conclusión parcial tenemos que durante los años de formación universitaria, a los empresarios de primera generación, no se les inculcó el aprendizaje de idiomas ni la iniciativa empresarial, la mirada estaba puesta, en el mejor de los casos, en formar ingenieros técnicamente competentes.

#### **4.2.2 Capital escolar después de la universidad**

Cinco de nuestros once entrevistado han cursado algún diplomado. Dos lo hicieron en la Universidad Iberoamericana (UI), uno en una universidad norteamericana, otro en la UNAM y el uno más en el IPN. Los diplomados de la UI, la UNAM y de la universidad norteamericana fueron referentes a la alta dirección dentro de la empresa, es decir del área gerencial. El diplomado del IPN fue sobre cuestiones técnicas de la producción.

El 60% de nuestros entrevistados consideraron que los cursos ofrecidos por las organizaciones empresariales les son poco prácticos, sólo el 40% han tomado algún curso por esta vía; la visión al respecto queda plasmada en el siguiente comentario: “Nos transmiten experiencias exitosas, pero nuestro contexto es otro distinto al de los pelones que nos cuentan, entonces no sirven de nada (los cursos) es pura palabrería” (Sujeto 11)

Sólo uno de nuestros entrevistados ha cursado una maestría (UNAM), el tema era cuestiones técnicas<sup>21</sup>. A primera vista estamos frente a empresarios con una formación profesional de hace por lo menos unos 20 años y no actualizados. Sin embargo esta apreciación es falsa, en las entrevistas se mostraron conocedores y embebidos en las cuestiones técnicas de sus empresas; durante las entrevistas (realizadas en sus oficinas) era posible observar encima de su escritorio una o dos revistas especializadas en cuestiones técnicas y decían destinar entre 3 y 8 horas a la semana en este tipo de

<sup>21</sup> Vibraciones en metales, conductores y semiconductores

lecturas. ¿Qué ocurre? Parece que han optado por rechazar la educación formal, son más inclinados a ser autodidactas, deduzco esto a partir de uno de los comentarios de los entrevistados:

“En la escuela te enseñan las bases, pura teoría, no sabes que es una alerón, una caldera, lo que te dan es técnica y no sabes donde se aplica(...) la universidad es para bases, el resto lo debemos aprender por ti mismo en la práctica” (Sujeto 9)

El capital escolar fuera de la universidad ha sido escaso, tal parece que para este sector de la población<sup>22</sup> la tiranía del diploma, del que nos habla Bourdieu, no le preocupa, ni le hace mella.

### **4.3 Construcción del Capital Social**

#### **4.3.1 Antes y durante la universidad**

La construcción de su capital social dentro del SIMM inició desde su adolescencia, pues el 80% afirman haber empezado a trabajar al menos desde la secundaria, entonces a las relaciones escolares debemos sumar sus conocidos en el ámbito laboral. Los años en la universidad no fueron muy diferentes, en la escuela convivieron y trataron con gente que tras el paso de los años en algún momento les abrió puertas. Del total de los entrevistados el 87% realizaron sus estudios mientras trabajaban, por lo cual su círculo de relaciones no era sólo el ambiente universitario, también la esfera laboral. De este 87%, el 54% afirman haber conseguido su primer trabajo por conocidos de la universidad. Debido a que estudiaban y trabajaban no tenían mucho tiempo para cultivar amistades; estos espacios eran algunos sábados por la tarde y las actividades preferidas eran la práctica de algún deporte o el asistir a bares donde se podía platicar y bailar. Esto era algo común en los que estudiaban en el DF. Los que se instruyeron en provincia, tenían como espacios cafeterías o jardines, lugares de baile eran más bien escasos. Cinco de nuestros entrevistados afirman haber establecido alguna amistad profunda con alguno de sus maestros, dos tomaron decisiones trascendentes en su vida por consejo de ellos.

<sup>22</sup> Pequeño empresario de la Industria de la Metalmecánica.



En la escuela las amistades o conocidos era gente de su edad o relativamente cercana a ella. En el ámbito laboral se interrelacionan con gente de distintas edades y de una más amplia diversidad social, esto les mostraba nuevas perspectivas y caminos.

Antes de entrar a la universidad el 33% de los entrevistados ya trabajan en empresas de la metalmecánica, el 13% laboraban como obreros y el 20% como “auxiliares administrativos” que en la práctica implicaba hacer de ayudante a todos los empleados de la administración; desde aquí empezaron a labrar relaciones y a ser conocidos dentro del SIMM.

Momento importante en este incremento de su capital social fue el requisito de las llamadas “prácticas profesionales”. Al 40% de nuestros entrevistados, 26% que trabajaban en rubros distintos a la IMM y 14% que no trabajan, esta exigencia los conectó con el ámbito laboral en la IMM. Los que trabajaban en otros ámbitos tuvieron que buscar empleo en este sector y para los que no trabajaban fue su primera experiencia. El 100% de los entrevistados reconocen que en las prácticas profesionales aprendieron “lo que debe y no debe hacerse dentro de una empresa” (Sujeto 5). En este espacio tuvieron oportunidad de contactar con otras personas.

Trabajos antes y durante la universidad, convivencia estudiantil y prácticas profesionales fueron los espacios donde nuestros entrevistados empezaron a forjar su capital social dentro de la IMM.

#### **4.3.2 Después de la universidad**

Al terminar sus estudios, el 87% de los entrevistados ya trabajan en empresas dedicadas a la metalmecánica, el 13% consiguió trabajo en PEMEX, en la dirección dedicada a las cuestiones de la metalmecánica que requiere la industria petrolera. Es decir, todos de una u otra forma ya tenían una conexión con la IMM.

El 40% de los individuos permanecieron en la misma empresa desde que salieron de la carrera hasta que decidieron independizarse, el 6% estuvo sólo en dos empresas, el 20% en más de tres y el 6% no trabajó en ninguna empresa pues en maestro de la UAQ<sup>23</sup>. Los que

---

<sup>23</sup> Este individuo inició su vida laboral como maestro de la Universidad Autónoma de Querétaro, hizo de la docencia su única actividad. Después de 15 años como catedrático decide fundar una empresa pero sin abandonar la docencia, por ello decimos que el nunca laboró en ninguna planta industrial.

permanecieron en la misma empresa ocuparon diversos puestos, cada vez de mayor responsabilidad, esto les permitió conocer los distintos momentos y áreas implicadas en la dirección de una industria. Al mismo tiempo, les permitió una interacción con gente de otras empresas que prestaban muy diversos servicios a la fábrica a la que pertenecían, cuatro de ellos fueron enviados a varios destinos dentro del país, lo cual les permitió el contacto con representantes de empresas de distintas partes de la nación; uno de ellos fue enviado a Sudamérica, Estados Unidos y Europa por esta razón sus redes sociales se internacionalizaron. Los que estuvieron en diversos centros de trabajo, también ocuparon distintos puestos, con la ventaja de que podían comparar formas de trabajar de las fábricas y su círculo de relaciones se amplió.

La importancia del capital social es evidente cuando se analizan los primeros pasos de las empresas, en todas encontramos que los primeros clientes que les permitieron subsistir, fueron individuos que tenían algún tipo de relación con el empresario. Generalmente los encargados de las compras o de la línea de producción eran antiguos compañeros de trabajo de nuestros entrevistados, por lo que a la hora de asignar proveedores ellos tenían preferencia pues “habíamos sido compañeros de chamba y sabían que yo era cumplidor y sacaba las cosas a tiempo” (Sujeto, 7); “Mi primer cliente fue Condumex (la empresa donde trabajaba) pues en aquel tiempo tenía una planta de arneses y yo les maquiné piezas por la confianza que me tenían” (Sujeto 3), Podríamos repetir citas en el mismo tenor, pero con dos de muestra basta. Caso extremo fue el del sujeto 9, después de trabajar en varias empresas la última donde estuvo cerró una de sus plantas en México y le propusieron les surtiera las piezas que ahí se fabricaban, le vendieron la maquinaria con facilidades y esto, en buena medida, por la confianza y cariño que le habían tomados los diversos gerentes. De la importancia del capital social no se salva ni el sujeto 11 que es maestro universitario; en este caso sus antiguos alumnos que ya tenían empresas o eran gerentes le ofrecieron sus primeros trabajos, hoy en día uno de sus clientes es Mabe, gracias a que algunos de sus alumnos están laborando allí.

Observamos que en el ámbito laboral y escolar los sujetos venidos de familias con escasos capitales sociales dentro de la IMM, lograron hacerse de diversos capitales dentro de este subcampo. El capital social conseguido fue vital para conseguir sus primeros contratos y lograr construir un nombre y reconocimiento para sus empresas.

#### **4.4 Capital cultural**

Los sujetos (empresarios de primera generación) iniciaron con nulo capital cultural dentro del SIMM, los que trabajan mientras cursaban la universidad en alguna empresa de la metalmecánica empezaron a percatarse de algunos usos y normas no escritas. Sus primeros trabajos no les dieron propiamente un capital cultural empresarial, pues generalmente eran operadores o empleados administrativos de categoría ínfima. El momento de inicio de acumulación del capital cultural que nos interesa fue al graduarse, en este momento ocupan puestos de dirección. Aquí conocen normas no escritas respecto a: 1) Contactar a clientes; 2) Contactar proveedores; 3) Realizar juntas de trabajo; 4) Negociar; 5) Formas de cerrar tratos y 6) Formas de tratar a los subordinados.

Algunos de los entrevistados resumen esto de manera apropiada:

“Trabajando en Desarrollo de Proveedores (el primer puesto después de graduarse), aprendí el cómo y con qué nivel de voz tenía que saludar a los distintos proveedores, con que argumentos convencerlos de hacer lo que nosotros queríamos que hicieran (...) cuando puse la empresa esto me sirvió para negociar con mis clientes” (Sujeto 1)

“Siendo subgerente de planta (primer puesto después de graduarse) entendí los secretos para que una empresa trabaje bien y como tratar a operarios, proveedores y clientes” (Sujeto 2)

Estos aprendizajes les resultarán importantes al fundar sus propias empresas, pues les permite conectarse con sus clientes en un idioma normativo común, el cual facilita la interacción.

Recordemos que los sujetos de estudio son individuos con cierto capital cultural dentro del subcampo económico, en sus padres generalmente vieron a buenos administradores y en los negocios familiares fueron entendiendo los secretos del bien administrar. Al tener introyectados estos capitales les fue más sencillo percibir y aprender los capitales culturales de la IMM.

Los empresarios de segunda generación ingresaron con mayor capital pues de su niñez y adolescencia observaban la forma de actuar e interactuar de sus padres, para ello como tratar a clientes y subordinados, como vender el producto y cerrar tratos no resultó algo desconocido, ya lo había vivido, incluso experimentado a la sombra de los pater familia.

En este apartado dedicaremos poco espacio al capital cultural pues esta relacionado con el capital simbólico.

#### **4.5 Construcción del Capital simbólico**

Los empresarios de primera generación que trabajaban durante la universidad en industrias de la metalmecánica empezaron la construcción de su capital simbólico; la gente veía en ellos a personas de disciplina, capaces de responder en el trabajo y la escuela. Los que se incorporan durante las prácticas profesionales empezaron a dar la misma impresión. No es extraño que se les reconozca su disciplina, recordemos que esta fue aprendida en su familia de origen por varios medios<sup>24</sup>. Al graduarse y recibir puestos de mayor responsabilidad, consolidaron su capital simbólico en los siguientes aspectos:

**Disciplina:** Sus jefes y compañeros reconocían en ellos tesón en la realización de sus diferentes actividades, la siguiente cita ilustra el hecho: “Gabriel Araujo (un empresario) me ofreció ser gerente de una planta, pues veía que si me proponía algo nunca me echaba pa’ tras” (Sujeto 1). Este reconocimiento a su tesón también existía entre sus propios compañeros, quienes recurrían a nuestros entrevistados cuando ellos no podían resolver un problema, “No se si eres muy brillante, pero lo chambeador nadie te lo quita” (Sujeto 4) es lo que uno de sus jefes decía a uno de nuestros entrevistados.

**Capacidad de trabajo:** Se les reconocía una fuerza y resistencia poco común, eran capaces de trabajar 14 ó 15 horas seguidas sin mostrar señales de cansancio; podían estar atendiendo diversos problemas a la vez sin perder la concentración, en palabras de nuestros entrevistados: “Si tenía que estar en el planta 16 horas seguidas no me importaba, la meta era producir con la mayor eficiencia, para eso me pagaban” (Sujeto 7). Este reconocimiento también se daba en forma negativa, en algunos casos sus compañeros de trabajo los consideraban “burros de trabajo” “Negreros y que se dejaban negrear”.

**Manejo de la gente:** Sus diferentes jefes se percataron de sus habilidades para el trato con la gente; lograban el respeto de sus subordinados, tenían capacidad de desarrollar empatías, esto se dibuja magníficamente en el sig. párrafo:

---

<sup>24</sup> La veían en el trabajo de su padre y madre; la practican en las labores domésticas o del negocio que sus padres les encomendaban

“Como jefe de mantenimiento tuve asistentes y auxiliares excelentes, siempre me apoyaban, a pesar de que había días de muchas horas de trabajo, varios me confesaron que no les molestaba trabajar conmigo, porque les ponía el ejemplo y les contagiaba mi entusiasmo” (Sujeto 5).

Capacidad de enfocarse: A nuestros entrevistados se les reconoce una claridad para localizar la problemática, capacidad de concentrarse en su resolución sin distracciones “Mi patrón sabía que si me enfocaba en un problema, le acababa encontrando una solución, esto hacía que mi patrón me diera más responsabilidades” (Sujeto 9).

Capacidad de organización: Desde su juventud se les reconocía como individuos sumamente organizados, observaban la realidad, priorizaban las problemáticas y poco a poco las resolvían

“Teníamos un pizarroncito y ahí mis colaboradores y yo anotábamos los pendientes del día, le asignábamos un número y en base a él (sic) lo íbamos resolviendo; esto me facilitaba las cosas, pues daba confianza a mi gente, pues en todo momento sabían hacia donde los llevaba” (Sujeto 1)

Esta habilidad les permitía optimizar tiempos y recursos tanto humanos como económicos.

Es posible observar como la creación del capital simbólico les hizo ascender en el ambiente laboral, sus superiores les delegaban cada vez mayores responsabilidades. Este reconocimiento no venía sólo desde sus superiores, también era valorado por sus subordinados y los clientes que atendían.

Los empresarios de segunda generación, eran vistos por los empleados como “el hijo del dueño”. Los subordinados suponían que ellos poseían ciertas cualidades que veían en su contratante. Estos empresarios no empezaron la construcción de su capital simbólico desde cero; llegaron a la esfera laboral con el áurea de sus padres. Sin embargo, esto no significa que la construcción de este capital no requirió esfuerzo, es verdad que llegaban con la efigie de sus pater, sin embargo en el trabajo diario ellos tenían que confirmar poseer las cualidades adjudicadas y ser capaces de cumplir las expectativas

“El supervisor siempre me estaba probando, preguntaba sobre especificaciones de piezas que el ya conocía, lo hacía a todo pulmón, unas veces podía contestar y otras no, cuando no contestaba lo mandaba a revisar los manuales, quedarme callado hubiera restado autoridad y comentárselo a mi padre me hubiera hecho quedar como el niño mimado” (Sujeto 15).

Entonces vemos como el capital simbólico no es algo estático, sino dinámico, incrementa o disminuye según el actuar del individuo.

Empresarios de primera y generación lograron que se reconociera en ellos las cualidades y habilidades descritas en líneas anteriores.

Observamos como algunos de los valores y actitudes experimentados en su casa durante esta etapa se ponen en práctica e incrementan, es notable su vivir con intensidad el trabajo recordemos que la mayoría desde la adolescencia estudiaba y trabajaba, esto incrementó en ellos la disciplina, no desatender ninguna de las dos actividades exigía capacidad de organización. Llegar a estudiar tras las jornadas de trabajo, habla, entre otras cosas, de automotivación, visión a futuro etc.

Hasta el momento hemos sido testigos de una apropiación de hábitos de los sistemas: familiar, laboral y estudiantil. Ahora veamos como se manifiesta éste.

## 5. Producto terminado: El empresario

### 5.1 Formas de ser

Nuestros entrevistados poseen varias actitudes que resultaron importantes para la transición entre el ser empleados y convertirse en empresarios<sup>25</sup>:

- a) Ambiciones: Doce de los entrevistados manifestaron que desde su niñez aspiraban a tener su propio negocio, las razones eran variadas pero se pueden ejemplificar en tres respuestas:

“Desde los once años vi que en el negocio de mi padre el empleado terminaba regalándole una parte de su esfuerzo al patrón, lo que pagabas no correspondía al esfuerzo total del empleado; entonces pensé si quiero vivir sin que me exploten tengo que ser mi propio jefe” (Sujeto 2)

la segunda respuesta:

“Desde niño tenía hambre de ser grande, me sabía destinado a grandes cosas...no sabía que me iba a dedicar lo que sabía es que iba a ser grande y reconocido en ello” (Sujeto 1)

Y la tercera respuesta:

“ Si hubiera sido mujer, seguramente no sería empresaria, las mujeres construyen un hijo, a través de eso, aseguran el boleto a la trascendencia, yo siento la necesidad de construir algo que deje mi huella en el futuro, mi empresa es para trascender” (Sujeto 10)

Como podemos haber, hay aparentemente tres motivos para ser empresarios: 1) El deseo de no vivir como un empleado que enriquece al patrón; 2) La inquietud de hacer algo grande y ser reconocido por ello y 3) Una necesidad de dejar huella en la historia. En nuestros entrevistados los tres motivos aparecían juntos, según

---

<sup>25</sup> Esta afirmación se aplica inclusive a los empresarios de segunda generación pues dos de ellos fundaron empresas independientes a la familiar.

la personalidad de cada uno, resaltaban alguno por encima de los otros<sup>26</sup>. La tabla 5 nos muestra las respuestas por sujeto

<b>Tabla 5 Motivos para ser empresarios según su mención</b>	
Sujeto 1	Deseo de ser grande, trascender
Sujeto 2	No ser explotado, trascender
Sujeto 3	Deseo de ser grande, trascender, no ser explotado
Sujeto 4	No ser explotado, otros motivos
Sujeto 5	Trascender, no ser explotado
Sujeto 6	Necesidad de trabajar, trascender
Sujeto 7	No ser explotado, deseo de ser grande
Sujeto 8	Ser grande, no ser explotado
Sujeto 9	Trascender,
Sujeto 10	Trascender. No ser explotado
Sujeto 11	Otros motivos
Sujeto 12	Otros motivos
Sujeto 13	No ser explotado
Sujeto 14	Deseo de ser grande, no ser explotado
Sujeto 15	Otros motivos

Como podemos ver “Trascender” fue mencionado durante siete veces, y “No ser explotado” en nueve ocasiones.

<sup>26</sup> Fueron clasificados como “ambiciones” pues ambicionar es desear ardientemente alguna cosa, ellos no deseaban regalar su esfuerzo, deseaban ser “hombres grandes” y deseaban trascender.



B) Confianza en sí mismos: Los entrevistados expresan que desde pequeños se sabían gente con habilidades y capacidades para realizar lo que se propusieran, el haber triunfado en los estudios ó en el deporte durante la preparatoria y/o universidad incrementó esta percepción de si mismos. Tienen conciencia de que no hay cosas imposibles, difíciles sí pero con inteligencia y tesón se pueden vencer, ellos se saben poseedores de lo uno y otro “A mi me dan miedo pocas cosas porque puedo vencer la mayoría de los obstáculos” (Sujeto 10), afirma uno de nuestros entrevistados. Esta confianza les hace que se convierten en líderes natos, pues cuando los demás dudan ellos avanzan seguros de su éxito:

“Un día pregunté a don Gabriel ¿Por qué me había dado la gerencia de la planta? Y dijo que por la confianza que proyectaba, eso hacía a la gente sentirse confiada y optimista y con ello me seguirían a donde fuera, yo proyectaba confianza porque sabía que podía resolver cualquier problema”(Sujeto 1)

La confianza en sí mismos, la aprendieron desde la niñez, la reforzaron durante la juventud y vida laboral, esta actitud, les abrió oportunidades para ser empresarios y les ha permitido subsistir.

C) Confianza en el futuro y/o en Dios: el 60% de nuestros empresarios mencionaron varias veces durante la entrevista frases como: “Primero Dios las cosas van a cambiar” (Sujeto 1) “Confío en Dios que esto se solucionará” (Sujeto 2) “Mi padre Dios no me abandona” (Sujeto 3), “Con el favor de Dios”(Sujeto 11), “La situación va a cambiar en algunos meses” (Sujeto 6) “Esta crisis no puede durar por siempre” etc. (Sujeto 10)

La inflexión de voz que realizaban al decir estas frases muestra que no eran dichas mecánicamente, sino que al pronunciarlas existía una parte de la emotividad que se sentía interpelada; por otro lado fueron mencionados cuando describían la crisis que desde hace algunos meses arrostra la industria automotriz y que golpea a nuestros entrevistados.

El empresario es un individuo no sólo con confianza en sí mismo, también se sabe en manos de un ente superior, allí también descansa su autoestima. La confianza en un ser supremo les hace mirar con optimismo el futuro, entonces también hay una confianza que el día de mañana será distinto, que las desgracias, injusticias o tenebrosidades no pueden durar por siempre. Por esta razón mantiene viva la esperanza y logra generarla en otros.

D) Capacidad de automotivación: Este mantener encendida la esperanza es lo que impulsa a planear y pensar hacia el futuro; hay quienes necesitan de demostraciones de apoyo moral o emocional, el empresario es capaz de motivarse a si mismo. Al visualizar un objetivo y enfocarse en él, no necesita recibir palmadas de ánimo; la fuerza que le impulsa es alcanzar sus objetivos. Ante la adversidad suele crecerse en lugar de desmoronarse, uno de nuestros entrevistados lo expresa así: “Inicié sin una sola máquina, me decían que estaba loco de iniciar sin máquinas, sabía que estaba en lo correcto y seguí avanzando” (Sujeto 2).

E) Alta capacidad para el trabajo: Entendemos por este término el hecho de laborar 12 ó 14 horas seguidas, esto es muy común al inicio de la vida empresarial, pues el novel industrial tiene que realizar el trabajo de 3 ó 4 personas que no se puede dar el lujo de pagar. Este ritmo de vida no era extraño para nuestros empresarios pues recordemos que la mayoría trabajaba desde la adolescencia y combinó la universidad con un empleo. En las pequeñas empresas de la metalmecánica esto es común pues suelen llegar pedidos de emergencia, los cuales tienen que ser cubiertos en 48 ó 72 horas y el dueño tiene que estar monitoreando permanentemente. Nuestros sujetos de estudio dicen dedicarle a su empresa entre 6 y 15 horas diarias, el 80% suelen hacerlo de lunes a sábado y el 20% de lunes a viernes<sup>27</sup>. En promedio dicen dedicar 11.4 hrs a las actividades de su empresa, casi media jornada más que la de sus obreros. Algunos afirman que en sus inicios enfrentaron jornadas de 20 horas. Como consecuencia hay un descuido de otras esferas de la vida especialmente de la vivencia familiar “Por la chamba he recibido recriminaciones de los hijos, dicen que me perdí verlos crecer...pero tenía que llevar el chivo a la casa” (Sujeto 10). El sujeto que dedica menos horas es la mujer empresaria, afirma sentirse apenada de dedicarle tan poco tiempo a su industria, sin embargo dice hacerlo por una buena razón: el cuidado de sus hijos. Sin ahondar en cuestiones de género (pues no es el propósito de este trabajo) observamos como al ser el cuidado de los niños una actividad socialmente asignada a las mujeres, los hombres han podido dedicar más horas al trabajo, han recibido reproches, pero la idea de que su obligación es ser los “proveedores económicos” les justifica, por el contrario la empresaria ha tenido que optar por dedicar menos horas al trabajo y

---

<sup>27</sup> Es decir, uno de cada cinco dedica sólo cinco días de trabajo a su empresa, el resto sólo descansa los domingos.

experimenta una culpabilidad no vivida por los hombres. Pero veamos la tabla 6 para tener una idea más clara.

<b>Tabla 6 Jornada diaria de trabajo en Hrs.</b>	
Sujeto 1	15
Sujeto 2	10
Sujeto 3	14
Sujeto 4	12
Sujeto 5	11
Sujeto 6	14
Sujeto 7	10
Sujeto 8	12
Sujeto 9	10
Sujeto 10	15
Sujeto 11	11
Sujeto 12	8
Sujeto 13	12
Sujeto 14	11
Sujeto 15	6

Observamos que es una constante amplias jornadas de trabajo, por ello afirmamos que este es uno de los habitus del empresario.

E) Capacidad de enfoque: El empresario visualiza la situación, jerarquiza los problemas y con base en ello genera las estrategias pertinentes. Enfocarse implica tener el hábito de concentrarse en uno o varios problemas, generar soluciones y no abandonar la lucha hasta

haber resuelto la problemática, dos de los entrevistados lo describen así: “Enfocarse es sobrevivir, pues si no, te despistas en otras cosas y no avanzas en lo que importante” (Sujeto 10); “Ve al Slim, es un tipo enfocado, por eso le va también” (Sujeto 7).

F) Disciplina: Esta característica va unida a la alta capacidad para el trabajo, la automotivación y la capacidad de enfoque. Cuando se tienen las anteriores la disciplina es la consecuencia lógica. Implica ser sistemático y constante en la persecución de los objetivos.

G) Tolerancia al riesgo: El empresario vive en la incertidumbre constante desde el momento en que deja de recibir un sueldo y ahora tiene que ocuparse en conseguir clientes y ser competitivo, cada día tiene que pelear por la subsistencia de su empresa “Nosotros (los empresarios) tenemos que arriesgar, claro dentro de ciertos márgenes, pero es jugarse a cada rato tu capital, el bienestar de tu familia y empleados” (Sujeto 1). Esta tolerancia al riesgo se percibe al analizar cómo fue el nacimiento de sus empresas, catorce de ellos arriesgaron sus ahorros personales en la aventura, hablaron con sus familias haciéndoles ver que en por lo meno tres meses verían reducidos su nivel de vida. Si fracasaban lo perdían todo, he aquí donde mejor se aprecia esta tolerancia al riesgo.

H) Constante actualización: Como lo mencionábamos en páginas anteriores, el empresario no suele acercarse mucho a cursos, sin embargo hemos registrado que dedican entre tres y ocho horas semanales a la lectura de artículos técnicos, los cuales les mantienen actualizados sobre nuevos materiales o procesos innovadores. Dedican de una a tres horas semanales a lecturas sobre negocios y organización empresarial, se enteran de las noticias del mundo de los negocios a través de: boletines electrónicos de la SEDESU, revistas como “Poder y negocios”, “Expansión”, boletines de la COPARMEX.

Es importante señalar que en las formas de ser no encontramos diferencias entre los empresarios de primera y segunda generación, esto nos habla de un habitus introyectado, pero antes de obtener conclusiones precipitadas, analicemos sus formas de valorar.

## **5.2 Formas de valorar**

Para este apartado hemos seleccionado un grupo de realidades, estas son: Globalización, políticas gubernamentales, organizaciones empresariales, calidad, trabajo en equipo,

función social del empresariado, cualidades del ser empresario. Analicemos cada una de ellas:

**Globalización:** Es vista como época de oportunidades y riesgos, tienen una visión positiva de esta dinámica pues perciben que entre más empresas medianas y grandes lleguen, estas tendrán que subcontratarlos a ellos para la elaboración de determinadas piezas, uno de los entrevistados lo expresa de la siguiente manera: “Imagínate si no llegaran empresas a Querétaro, nosotros tendríamos menos trabajo, quizá ya hubiéramos quebrado, no, que vengan, entre más, mejor” (Sujeto, 6). El riesgo percibido es que las grandes empresas exigen certificaciones y el proceso para obtenerlas es caro; pero reconocen que las certificaciones redundan en beneficio de las propias empresas, pues se optimizan costos.

**Políticas gubernamentales respecto a la industria:** Sólo dos dicen haber sido beneficiados por alguna de ellas. En general las consideran poco apropiadas si su intención es fomentar la industria. Con respecto a las políticas de financiamiento las consideran poco efectivas, los que se han acercado a ellas (27%) han desistido porque los tramites son excesivos, las evaluaciones suelen tener reglas poco claras y el tiempo de respuesta es muy largo. Respecto a las políticas impositivas, las consideran poco apropiadas para la pequeña industria, el cobro de impuestos debería ser menos complicado y con reglas más sencillas; el apoyo que en este rubro se da a los pequeños empresarios es insuficiente. Los únicos programas que funcionan con cierta eficiencia son donde se brinda asesorías, por ejemplo orientación para la exportación, acompañamiento para alcanzar algún tipo de certificación. Dentro de este apartado incluyen al IMSS, todos consideran que las cuotas son elevadas en relación a la calidad ofrecida, informan que muchos de sus obreros no acuden al IMSS, prefieren asistir a las farmacias que recientemente abundan donde se obtiene una consulta por veinticinco pesos. Calculan que entre el 6 y 10% de su facturación anual se destina al pago de prestaciones e impuestos, índices muy por encima del promedio mundial. Perciben que las políticas están diseñadas para auxiliar a la mediana y gran empresa, las pequeñas y micro están abandonadas.

**Organizaciones empresariales:** cinco consideran que su trabajo es positivo y repercute en beneficio para el empresariado. El resto tiene una imagen negativa de sus organizaciones gremiales, considera que sus líderes están más preocupados por obtener prebendas del poder político que por defender los intereses de sus representados, uno de nuestros

entrevistados se expreso así “Son clubs de cultura priísta” (Sujeto 11). Uno justificó esta actitud aduciendo que la culpa no era tanto de los líderes, sino de la sociedad poco democrática donde vivimos. Admiten que algunos de los cursos ofrecidos por estas entidades son provechosos, pero no están de acuerdo que aun siendo socios tengan que pagar por ellos.

Calidad e innovación: Reconocen que conseguirla es una batalla constante, pues sus clientes les demandan piezas con cero defectos. Sostienen que una empresa de calidad es conocida no sólo por la buena elaboración de sus productos, también tiene que ver con las relaciones interpersonales entre los miembros del proceso productivo. Cuatro reconocieron que la calidad tiene que ver con salarios decorosos, en este rubro se consideran fracasados, pues la reducción de costos impide ofrecer a sus trabajadores sueldos más altos. Asociado con la calidad está la certificación por alguna de las normas internacionales<sup>28</sup>, siete de nuestros entrevistados tiene alguna certificación de este tipo. Respecto a la innovación la saben importante pero en el contexto de las pequeñas empresas es muy difícil que surja pues las limitaciones económicas les impiden tener departamentos de investigación.

Trabajo en equipo: Lo consideran vital para el funcionamiento de la empresa, incluso han pagado cursos para que algunos de su personal se capaciten en este aspecto; aceptan que llevar a la práctica esta filosofía es difícil, así lo expresa uno de nuestros entrevistados “la gente no esta acostumbrada a que todos colaboren para lograr un beneficio, cada quien quiere jalar para su lado” (Sujeto 4). Al preguntarles si los empresarios saben trabajar en equipo entre ellos, invariablemente la respuesta es no, la razón “El mexicano no sabe trabajar en equipo, todos quieren ser jefes, todos quieren que su idea se imponga, nadie esta dispuesto a escuchar y ceder”(Sujeto 10). Algunas veces se ha logrado este trabajo en equipo, pero es para un fin inmediato y con intenciones monetarias, al cumplir este objetivo la interacción desaparece. En general reconocen que dentro del mundo empresarial existe cierta apatía de interactuar unos con otros; tres consideran que el trabajo en equipo entre empresarios es difícil pues “nos la pasamos compitiendo entre nosotros” (Sujeto 8).

Función social del empresariado: Es un tema donde no hay unanimidad, siete consideran que la función del empresario dentro de la sociedad es la creación de empleos; dos piensan

---

<sup>28</sup> ISO-9000, TS ó QS.

que es la generación de riqueza y que una de las consecuencias de esta son los empleos, pero no es finalidad sino solo efecto. Cinco piensan que el empresario está para generar bienestar como efecto secundario está la multiplicación del empleo; al cuestionarles sobre que se entendía por bienestar algunos (tres) sostenían que este consistía en la creación de empleo y en contribuir a la armonía social pues “En la empresa convivimos varias clases y todos nos vemos como una familia” de esto deducían que si hay armonía entre los distintos estratos que se relacionan en una industria, entonces esto se extrapola a la armonía de la sociedad en su conjunto. Uno de nuestros entrevistados sostuvo que el empresario debía participar con mayor ímpetu en asociaciones civiles, pues con su experiencia en organización y optimización de recursos, podía hacer a estos organismos más eficientes y con mayor impacto de la sociedad.

Como podemos percibir las opiniones están más divididas aunque hay cierto consenso en que el empresario está para generar riqueza y bienestar, una de las consecuencias de esta dupla son la creación de empleos.

Cualidades del ser empresario: En este aspecto hay mayor uniformidad, mencionaron lo siguiente: capacidad de trabajo, disciplina, perseverancia, automotivación, confianza en si mismo, visión de futuro, habilidades de planeación y enfoque. Debe ser asertivo en el trato con clientes, proveedores y empleados.

Esfuerzo personal y apoyo familiar: Uno y otro son importantes para alcanzar el éxito económico, pues sin el soporte de la familia el empresario esta perdido. Todos los entrevistados reconocen que en los primeros meses el apoyo de sus esposas fue fundamental. Ahora bien para la formación del capital inicial trece de los entrevistados no recurrieron a la familia de origen, ha sido fruto de su esfuerzo personal. De los tres empresarios de segunda generación, dos terminaron independizándose de la empresa familiar, el capital económico inicial provenía de sus ahorros. Respecto al esfuerzo personal poco tenemos que decir, pues las horas dedicadas a su empresa nos hablan del ritmo de su trabajo, jornadas de 12 horas como promedio nos hablan de un intenso esfuerzo personal.

Ocio: Reconocen que tener momentos de esparcimiento es saludable, sin embargo al cuestionarles el tiempo semanal que dedican a esto nos arrojan valores entre tres y nueve horas, haciendo un promedio de 5.5 horas. Los sexagenarios son los que más tiempo dedican y afirman que en la madurez cometieron el error de dedicar poco espacio al ocio,

un error, dicen ellos, que también cometen las nuevas generaciones de empresarios, si analizamos este grupo, en promedio ellos dedican 7.5 horas semanales a la diversión, es decir, una hora diaria. Parece haber una relación entre edad y horas dedicadas al ocio, pero determinaremos esto por medio del coeficiente de la R de Pearson. En conclusión, para cuestiones prácticas el ocio es poco valorado. Pero veamos la tabla

<b>Tabla 7. Relación entre edad y horas dedicadas al ocio</b>		
	<b>Edad</b>	<b>Horas semanales dedicadas al ocio</b>
Sujeto 1	48	4
Sujeto 2	58	7
Sujeto 3	68	6
Sujeto 4	64	9
Sujeto 5	63	7
Sujeto 6	60	8
Sujeto 7	42	3
Sujeto 8	43	3
Sujeto 9	53	3
Sujeto 10	52	4
Sujeto 11	55	3
Sujeto 12	48	5
Sujeto 13	37	7
Sujeto 14	40	5
Sujeto 15	38	9

Fuente: Elaboración propia

Aplicamos el coeficiente de la R de Pearson para establecer si existía correlación entre la edad y las horas dedicadas al ocio, el resultado fue de 0.06 lo cual nos indica que no existe relación entre las dos variables.

Hasta aquí las percepciones de los empresarios respecto a un grupo de conceptos, no encontramos diferencias entre los empresarios de primera y segunda generación. El encontrar similitudes en las formas de ser y valorar, nos lleva a la siguiente interrogante ¿El habitus del empresario es el mismo sin importar los orígenes sociales? Pues al menos, respecto a los temas concretos analizados la respuesta es positiva. Esto nos habla de que el



proceso de socialización para ser empresario es efectivo, pues sin importar la clase social o el medio (rural o urbano) del que provengan, al ser empresarios tienen formas de ser y valorar parecidas.

Hasta el momento hemos analizado el proceso de construcción social del ser empresario, sin embargo en el apartado de “Formas de ser” existe un subtema llamado motivaciones, dos de ellas, la de “trascender” y el deseo de “ser grande” no tenemos claro si son una construcción social, aquí entramos a la discusión sobre si existe una originalidad de temperamento y visión independiente de las influencias sociales. Este trabajo no tiene la intención de dirimir la cuestión, pero el hecho de que algunos de nuestros entrevistados afirmen que desde la niñez tenían “hambre de grandeza” o “querían trascender” parece avalar la idea de Bourdieu sobre la relación condicionamiento social-originalidad individual, para Bourdieu los habitus son fruto de unas visiones del mundo específicas, pero el individuo puede asumirlas, desecharlas o modificarlas. La actitud tomada dependerá de posiciones, sistemas de posiciones anteriores y la originalidad propia de cada sujeto (Angart, 1990:41), con esto intenta superar el viejo dilema de la sociología ¿Sujeto o estructura? Lo que en esta investigación se ha clasificado como ambiciones pueden ser parte de esa originalidad propia de los individuos, un argumento en este sentido, es el hecho de que al ser criados por padres de familia con ciertos habitus, los vástagos debían de ser empresarios natos, la mitad de nuestros entrevistados no tienen hermanos empresarios, el total de hermanos de los sujetos de estudio son 79 personas, de ellas sólo 12 son empresarios, es decir un 15%. De esto se puede inferir que las formas de ser y valorar de los padres no causaron el mismo impacto dentro de su descendencia, una razón de ello puede ser esa originalidad propia de cada individuo. Esto lo manejamos como hipótesis pues dilucidarlo requeriría una investigación propia y multidisciplinar.

Ahora analizaremos si existe relación entre su formación y las estrategias para dirigir sus empresas.

### ***5.3 Relación formación-dirección de empresas***

Hay un elemento que condiciona la organización y funcionamiento de una empresa, este es el obtener una certificación de calidad. La diferencia entre como trabaja una empresa

certificada y una que no lo está es abismal. La primera por normatividad fomentará trabajo en equipo, toma de decisiones en grupo, se compartirá información de tal manera que todos puedan opinar con grados de conocimiento parecido; desde la gerencia se crean las herramientas y se generan las condiciones para que todos los empleados entren en la dinámica. Una empresa sin certificación, generalmente tendrá una organización jerárquica, poco flexible, las decisiones se tomarán unipersonalmente, la información llegará a pocas manos.

Sostenemos que hay relación entre los capitales de los entrevistados y el cómo dirigen sus empresas, si la dirección esta condicionada por la existencia o inexistencia de un proceso certificador, este es un indicador preciso para sopesar la estructura y dinámica organizativa de una empresa. Entonces tendremos que analizar si existe relación entre la certificación y los tipos de capital recibidos. Un indicador del tipo de capital formado será si este se consolidó en una empresa pequeña, mediana o grande. Sostenemos que aquellos que se formaron en empresas grandes o medianas tienen una cultura administrativa y empresarial que les permite aceptar con mayor facilidad los procesos de certificación; en otras palabras si se formaron en empresas medianas o grandes hay más probabilidad de que nuestros sujetos de estudio certifiquen sus industrias, esto debido a que este tamaño de industria suele tener una visión más global y está más en contacto con las innovaciones administrativas. A este ejercicio agregaremos una variable más: la edad. A mayor edad menor probabilidad de que haya certificación. Así pues, a partir de la tabla 7 iniciaremos nuestro análisis.

<b>Cuadro 7. Relación entre edad, certificación y tamaño de empresa</b>				
<b>Sujeto</b>	<b>Edad</b>	<b>Cert.</b>	<b>Tamaño de empresa o empresas donde trabajó</b>	<b>Número de empleados</b>
1	48	ISO y QS	Emp. Internac grande	47
2	58	ISO	Emp. Mediana	36
3	68	ISO	Emp. Grande	29
4	64	NO	Emp. Mediana	12
5	63	NO	Emp. Grande	11
6	60	ISO	Emp. grande	19
7	42	ISO	Emp. Mediana	23
8	43	NO	Emp. Pequeña	14
9	53	ISO, QS	Empresa grande	21
10	52	ISO, QS	Emp. grande	46
11	55	NO	Sin empresa	11
12	48	NO	Sin empresa	23
13	37	FDA, AAA	Emp. Internac grande	48
14	40	ISO	Emp. Mediana	18
15	38	NO	Ninguna	25

De esta tabla inferimos los siguientes resultados:

1. De los once que trabajaron en empresa mediana o grande, el 82% tienen algún tipo de certificación. El 18% no la tienen, ellos rebasan los 60 años.
2. Hay dos en el rango de la sexta década que si están certificados, uno de ellos ha sido dirigente de la COPARMEX y actualmente tiene una vida social y política intensa. Debido a los cargos ocupados es un hombre acostumbrado a escuchar y con cierto entrenamiento en evitar el anquilosamiento de ideas, es lo que en el lenguaje llano se llamaría un hombre de mente abierta. Por estas razones no es extraño que pese a su edad se haya insertado en el mundo de las certificaciones. El otro dirige su empresa de la mano de sus hijos, es decir de nuevas generaciones más susceptibles a entrar a procesos de certificación. En otras palabras estos sexagenarios han tenido la oportunidad de entrar en este sistema debido a su propio carácter o al empuje de las

generaciones más jóvenes. Circunstancias que no tienen los sexagenarios que no están certificados.

3. Existen tres menores de 60 años que no se han certificado. Uno de ellos es el maestro universitario que nunca ha trabajado en una empresa, quizá por ello no deba extrañarnos su desdén al abordar este tema dentro de la entrevista. El otro caso es uno de los más jóvenes del grupo, el trabajó como empleado en una empresa pequeña y por lo tanto los capitales recibidos le dificulten aceptar la esfera de las certificaciones; finalmente el tercer sujeto trabajó en la empresa fundada por su padre y la heredó, una empresa pequeña, la cual no ha crecido.
4. Las seis empresas que no están certificadas tienen un menor número de empleados, esto nos habla de que han tenido problemas para desarrollarse, parece haber una relación entre calidad de los capitales recibidos por los dueños y tamaño de las empresas.

Con esto se comprueba lo que sosteníamos en líneas anteriores, hay una relación entre los capitales recibidos, la forma de dirigir una empresa y la edad.

Ahora analizaremos, según la clasificación de Marcela Hernández el tipo de empresario que son nuestros sujetos de estudio.

#### **5.4 ¿Supeditado, olvidado o familiar patrimonialista?**

Del grupo de estudio 10 provienen del centro del país y 5 de la zona norte; en un primer momento esto nos puede llevar a pensar a que los primeros son supeditados al estado y los segundos tienen una visión familiar patrimonialista. Sin embargo recordemos que en uno y otro caso deben provenir de familias consideradas empresariales y sus industrias deben ser catalogadas de medianas o grandes. Si bien 3 de los sujetos provienen de padre dueño de industria, estas fueron empresas pequeñas y su progenitor fue empresario de primera generación. Por tanto en un primer momento no se les puede catalogar ni dentro de la CFPE (configuración familiar patrimonialista de estado) o de la CSE (configuración de supeditación al estado). Entonces queda catalogarlos como COE (configuración de los olvidados del estado). Si aceptamos esta clasificación entonces nuestros empresarios deberían ser: dueños de pequeñas empresas pequeñas, carecen de planeación a corto o largo

plazo, las decisiones se toman acuerdo a las circunstancias, son reactivos; carecen de elementos para aplicar la ciencia administrativa, carecen de organización científica del trabajo. Suelen tener tecnología atrasada, las relaciones laborales son mayoritariamente informales. Con respecto al gobierno consideran que deben protegerlos, los apoyos recibidos de este suelen ser considerados insuficientes. En ellos se da una actitud de acumulación de dinero, es decir, su primera intención no es hacer de sus industrias conglomerados gigantes, buscan “vivir bien”, no reinvierten en tecnología, a menos que el mercado lo exija, no son innovadores por naturaleza, su ambición es vivir holgadamente de su trabajo empresarial, no buscan nuevos mercados. Estas características merecen analizarse detenidamente.

Carencia de planeación a corto o largo plazo: tomando como corto plazo un año, mediano plazo tres años y largo un quinquenio; se les cuestionó si tenían planes de expansión o innovación en estos períodos. El 80% afirmó tener planes al corto plazo, el 60% al mediano y largo plazo. El 20% que afirmó no tener planes a corto, son dos empresarios que no tuvieron experiencia previa en ninguna empresa y uno que laboró en una empresa pequeña, las empresas de todos ellos no tienen algún tipo de certificación. Aquí vuelve a hacerse patente que existe relación entre calidad de los capitales recibidos y la actitud que como empresario se tenga, no es coincidencia que sus negocios son los que menor cantidad de empleados poseen. El 60% con planeación a mediano y largo plazo son individuos que han trabajado en grandes o medianas empresas, todos ellos tienen certificadas a sus industrias. Durante las entrevistas, el 47% mencionó el concepto “planeación estratégica” mientras hablaban de la expansión de sus empresas, el 13% no lo mencionó como tal pero hablaron de las fases para planear con éxito. En el grupo de los que planean a mediano y largo plazo se encuentran los que más horas a la semana dedican a la actualización de conocimientos técnicos y administrativos, esto no debe sorprendernos pues el principio de una buena planeación es contar con información suficiente y ellos a través de sus lecturas la obtienen. La planeación es uno de los pilares donde se asienta el éxito de una empresa, entonces el carecer de esta acción, pone en riesgo permanente a cualquier negocio (Díaz de Santos: 2001, 66).

Carencia de elementos para aplicar la ciencia administrativa: El hecho de haber seguido un proceso para obtener un proceso de certificación nos habla de que se poseen elementos para la administración científica del trabajo, los empresarios que están en esta situación son el 60% de la muestra; el 27% tiene dos certificaciones. Este mismo 60% cuenta dentro de su organigrama con un departamento o gerencia de ingeniería, el cual se encarga de aplicar mecanismos o técnicas que mejoren la productividad y ahorren costos. Algunas de los mecanismos mencionados son: métodos para medir la satisfacción de clientes, calibración periódica de la maquinaria, documentos en piso de producción para socializar la planeación y diseño de las piezas, control estadístico de procesos etc. El 40% que carece de algún tipo de certificación no cuenta con un departamento denominado de “planeación”, esta función es realizada directamente por el dueño de la empresa con 1 ó 2 empleados, cuya tarea específica no es esta. Analizando su número promedio de empleados, comprenderemos mejor su situación, la media aritmética de empleados que laboran en empresas no certificadas es de 16 individuos contra 32 de las industrias certificadas, por tanto las primeras son más pequeñas, la división del trabajo suele ser menos marcada que en empresas mayores. Sin embargo, algo común a ellas es la aplicación de técnicas administrativas aunque la calidad de estas varía de acuerdo a si están certificadas o no.

Modernización tecnológica: Los empresarios COE suelen tener atraso tecnológico en sus industrias; un indicador de actualización técnica es la edad promedio de la maquinaria usada, cuando esta rebasa los siete años se considera hay un desfase tecnológico (Minain, 1986:89). El grupo de estudio arrojó máquinas con un promedio de 11.9 años, la empresa con menos atraso tiene una media aritmética de 7.7 años y la de mayor 19.5, por lo que se puede hablar de desfase tecnológico. Otra vez observamos clara diferencia entre las empresas certificadas y las que no lo están, las primeras tienen maquinarias más modernas. También hay diferencia entre los empresarios de primera y los de segunda generación, estos últimos tienen menos atraso tecnológico.

Relaciones laborales: El 93.4 % de los empresarios tiene a todos sus empleados dados de alta en el Seguro Social y gozan de las prestaciones de ley, su contratación se ha dado de forma escrita. El 6.6% tiene sólo a algunos empleados con prestaciones de ley pues debido

a lo fluctuante de sus contratos muchas veces tienen que contratar personal por períodos de tiempo, aquí no hay contrato escrito, sólo verbal.

Con respecto a que si los empresarios poseen una visión paternalista o contractualista de sus empleados, empecemos definiendo términos. Se considera paternalista cuando un industrial ve a sus subordinados como un padre, visualiza la empresa como una familia, en estos casos despedir a los ineficientes es algo difícil de ver, los puestos clave los detentan no los más capaces sino los más cercanos. En el contractualismo sucede lo opuesto, el empleador tiene presente la racionalidad económica, por lo que ante ineficiencias no se duda en cambio del personal (Soto,2003:59). En nuestro grupo de estudios encontramos que el 80% de los empresarios se identifican con una visión paternalista, tienen certeza esta concepción les ha causado muchos problemas pero despedir a sus empleados por ineficiencias menores les ocasiona sentimientos de culpa, sólo toman decisiones radicales cuando los errores son mayúsculos; el empresario se siente comprometido con la suerte del empleado y esto hace más difícil el hecho de despedirlo. El 20% restante coincide con las empresas con mayor número de empleados, esto parece explicarse pues el no tener en los puestos a personal que ha demostrado alguna incompetencia se logra más eficiencia y esto hace crecer al centro de trabajo, al mismo tiempo que se incrementa el personal se dificulta tener una visión de “familia” pues las relaciones informales se fragmentan en pequeños grupos.

Concluyendo casi la totalidad mantiene relaciones laborales formales (contrato escrito, prestaciones) con sus empleados y una mayoría tiene una visión paternalista de sus empleados y la empresa.

Visión del gobierno: Todos nuestros entrevistados consideran que el “gobierno” debería apoyarlos desde diversos ángulos: reducción de impuestos, simplificación de trámites, apoyos de financiamiento. En todo ello consideran que las autoridades han fracasado, las consideran inhibitoras del espíritu empresarial. El 60% ha buscado en algún momento apoyo gubernamental, de ese porcentaje sólo el 13% considera que el programa o apoyo ofrecido le trajo beneficios. En este aspecto si se les puede dar la COE

Creación de dinero: El 87% de los entrevistados se preocupan por la acumulación de dinero no de capital. Recordemos que para los primeros lo que importa es “vivir bien”, no tienen la intención de ver a su empresa convertida en una gran trasnacional o a la cabeza de su sector. Simplemente quieren que la fuente de trabajo les de para vivir. Por ello es difícil que realicen grandes inversiones en infraestructura, la consecuencia es que sus empresas no tienen muchas posibilidades de crecer. Un dato revelador al respecto es que la totalidad de los que se encuentran certificados iniciaron el proceso pues sus proveedores se los exigían no porque de suyo desearan tener una industria modernizada.

De las características analizadas hasta ahora necesitamos hacer un balance. Nuestros entrevistados comparten algunas características de la COE. Con respecto a la planeación vemos dos grupos, uno minoritario el cual tiene carencias en este rubro (no tiene planes a corto plazo), el resto intenta planear a corto, mediano y largo plazo, con base en alguna metodología administrativa. En cuanto a la carencia de elementos para aplicar la ciencia administrativa percibimos un amplio sector (60%) que ha seguido algún proceso de certificación, lo cual le obliga a seguir técnicas administrativas. En su mayoría las relaciones laborales son formales aunque pesa una visión paternalista que en ciertos momentos impide tomar decisiones que incrementarían la eficacia y productividad. Consideran que el gobierno no los apoya o es ineficiente en sus programas, en esto si puede ser englobados dentro de la COE, lo mismo que por su idea de acumulación de dinero no de capital.

Hasta aquí el análisis de la información, ahora corroboraremos si nuestras hipótesis son verdaderas o falsas y brindaremos unas reflexiones finales.



## Conclusiones

1. La hipótesis uno sostenía que las familias de origen de los pequeños empresarios tenían escasos capitales culturales, sociales y simbólicos dentro del subcampo industrial. Con los datos analizados se comprueba esta afirmación parcialmente, pues esto se cumple cabalmente en los empresarios de primera generación, los capitales de los empresarios de segunda generación suelen ser más amplios y esto les permite incursionar a una edad más temprana como propietarios
2. La segunda hipótesis era que los pequeños empresarios aumentaron en la juventud sus capitales culturales, sociales y simbólicos dentro del subcampo industrial. Esto queda comprobado, pues observamos como los años de universidad les sirven para forjar amistades que después les abrirán puertas, pero no sólo el capital social se incrementa, sino también el cultural y el simbólico.
3. La tercera hipótesis sostenía que los sujetos de estudio, en el inicio de su vida empresarial, el capital cultural, social y simbólico dentro del campo industrial era bajo, este se construyó durante su vida como empresarios. Esto también se comprueba pues analizamos como trabajaron en diversas empresas o sólo en una pero siempre en ascenso y en permanente contacto con proveedores, clientes y empleados. Esto les brindó experiencias de manejo de personal, gestión administrativa, trato con clientes y sobre todo les hizo forjarse un nombre y prestigio dentro del SIMM.
4. La cuarta hipótesis sostenía que los sujetos de estudio tienen una opinión positiva de la globalización. Esto se verifica pues ven a la globalización como un momento de oportunidades.
5. La quinta hipótesis sostenía que los sujetos de estudio tienen una opinión positiva de la innovación. Reconocen su importancia pero llevarla a la práctica dentro de la pequeña empresa es difícil debido a las limitaciones económicas.
6. La sexta hipótesis afirmaba que los sujetos tenían opinión favorable de la calidad, esto se comprueba pues la consideran una actitud que debe poseer todo el personal de la industria, sólo así se obtienen mercancías óptimas y competitivas.

7. La séptima afirmación sostiene que el apoyo familiar es condición importante para la creación del capital inicial y el éxito económico. Vayamos por partes, se comprueba que apoyo familiar y esfuerzo personal son importantes para alcanzar el éxito económico. Sin embargo se refuta que para la conformación del capital inicial sea importante la familia, sólo uno de nuestros entrevistados recurrió a sus familias de origen para formar su capital inicial.
8. La octava hipótesis sostiene que consideraban poco eficientes las políticas gubernamentales sobre fomento industrial . Esto se comprueba plenamente tiene visión negativa de las de las políticas gubernamentales.
9. La novena hipótesis afirma que los pequeños empresarios desconfían de sus organizaciones gremiales, esto se compruebe pues las consideran con deficiencias en su papel de representantes e interlocutores de sus intereses.
10. La décima hipótesis sostiene que se consideran los tiempos de ocio como poco importantes. Esto queda plenamente comprobado, pues dedican gran parte de su tiempo al trabajo y pocas horas a los momentos al ocio. Descubrimos que no existe relación entre la edad y las horas de esparcimiento
11. La undécima hipótesis afirmaba que a mayor capital cultural adquirido utilizan procesos de producción más eficientes. Esta hipótesis se deshecha pues no importa el tiempo que hayan esperado para recibir los capitales culturales, sino la calidad de estos, pues no es lo mismo haber trabajado en una empresa pequeña que en una trasnacional, la segunda tiene más accesibilidad a las innovaciones administrativas y gerenciales, lo cual impacta en la visión de sus empleados; la segunda tiene menos acceso y su visión es más local, más cerrada. Utilizando como indicador la certificación en calidad, comprobamos una relación entre las empresas que las tienen y el tamaño de empresa donde laboraron sus dueños.
12. La duodécima hipótesis afirma que a mayor capital cultural y edad mayor número de empleados. Esto no se comprueba pues no importa la cantidad sino la calidad de capital recibido, por otro lado las empresas con 40 o más empleados están dirigidas por individuos que no pasan la edad promedio de nuestro grupo de estudio.

Logramos conocer los habitus (formas de ser y valorar) de los pequeños empresarios. De nuestras nueve hipótesis, dos no se comprobaron (8 y 9) y la quinta se corroboró

parcialmente. Al mismo tiempo los ocho objetivos específicos que guiaron esta investigación quedan cubiertos.

El pequeño empresario de la metalmecánica percibe la globalización como una época de oportunidades pues arriban al estado empresas medianas y grandes que son sus clientes naturales; tiene una visión positiva de este proceso.

No hay distinción entre las formas de ser y valorar de empresarios de primera y segunda generación, esto nos dice que el proceso de construcción social del empresario fue exitoso, pues al menos en las variables analizadas existió uniformidad sin importar origen y medio social.

Observamos como la posición y los sistemas de posiciones donde han interactuado les ha generado diversos tipos de capital. Pero esto creación de diversas capitales no ha sido algo mecánico, si esto fuera así los padres con ciertos habitus empresariales engendrarían hijos empresarios, la mitad de nuestros entrevistados no tienen hermanos empresarios, sólo un 15% de los hermanos ha sido empresario.

Respecto al habitus del empresario encontramos:

El pequeño empresario de la metalmecánica de primera generación será un individuo con estudios de ingeniería realizados en escuelas públicas, ha trabajado entre 2 y 20 años como empleado en empresas del ramo, la mayoría es monolingüe, hay altas posibilidades de que sea originario del Distrito Federal o del estado de Querétaro, generalmente han vivido una temporada fuera de su lugar de nacimiento, la edad promedio es de 54 años. Desde la adolescencia estudiaba y trabajaba por lo cual está acostumbrado a largas jornadas de labor, en promedio 11.5 horas. Son personas con: capacidad de automotivación, capacidad de enfoque, disciplina, confianza en si mismas, optimistas respecto al futuro, tolerancia al riesgo y ávidas de actualizarse constantemente en las cuestiones técnicas de su trabajo. Son individuos con “ambiciones”, entendidas como el deseo de ser grandes, de trascender, el dinero no es su principal motor. No han cursado diplomados o maestrías pero suelen ser autodidactas. Son promotores del trabajo en equipo al interior de sus empresas, pero reconocen que el trabajar como equipo entre empresarios es difícil. Se ven a sí mismos como generadores de riqueza y por lo tanto de empleos. Desconfían de sus

organizaciones empresariales, consideran a algunas de las políticas gubernamentales como diques para el desarrollo industrial.

El empresario de segunda generación posee características similares exceptuando que: 1. Su edad promedio es de 39 años, 2. Es bilingüe y 3. Ha estudiado en universidades privadas.

Respecto a la tipología de Marcela Hernández, encontramos que los sujetos de estudio no pueden ser catalogados completamente como del tipo COE. Pero vayamos por partes: los empresarios de la COE no tienen visión de planeación, adolecen de capacidad para aplicar elementos de la ciencia administrativa, sus relaciones laborales son informales y se preocupan por acumular dinero no capital. Pues bien la primera y segunda característica no se les puede aplicar a la totalidad de los entrevistados, de hecho hay un 60% que no encajan en estas cualidades, los que están en esta situación son los individuos que trabajaron, antes de poner su negocio, en industrias medianas y grandes, es decir que recibieron determinada calidad de capital cultural. Con respecto a la tercera y cuarta característica existe una mayor concordancia. Nuestros sujetos tienen en su mayoría relaciones formales con sus empleados (contratos escritos y prestaciones de ley), sin embargo pervive una actitud paternalista hacia ellos, lo cual bajo algunas circunstancias puede restar eficiencia a la empresa y finalmente el 87% posee una actitud de acumulación de dinero, no de capital, lo cual condiciona el crecimiento de un negocio, pues se valora poco el invertir en tecnología, buscar nuevos mercados y sobre todo innovar. A esto agreguemos un escaso tejido social entre empresarios, muy cierto que a nivel vertical tienen sus redes de subcontratación, sin embargo a nivel horizontal hay poca integración, entre ellos existe mucha desconfianza pues es una pelea continua por los contratos; se les preguntaba si conocían el nombre del dueño de las empresas aledañas y sólo 20% lo supo decir, el 53% pertenece a alguna organización empresarial, este puede ser un lugar privilegiado para crear redes sociales sin embargo sólo las ven como lugares donde de vez en cuando toman un curso y un gasto. Al preguntárseles si habían tenido experiencia de trabajar con otros pequeños empresarios la respuesta fue negativa en todos los casos; se reconocen así mismo como incapaces de trabajar en equipo fuera de su negocio.

De lo anterior se infiere que debido a las reconfiguraciones productivas mundiales, los pequeños empresarios de la metalmecánica han sido expuestos a una visión más empresarial<sup>29</sup>, como resultado han adoptado algunas formas de comportarse: certificaciones de calidad, ejercicios de planeación, contratación formal. Ahora bien, estas tomas de actitud no es por el mero influjo del comportamiento global pues algunos no las han seguido, donde estas han cuajado es en individuos que han tenido contacto con grandes empresas y sus formas de trabajar. Por otro lado, perviven comportamientos considerados menos empresariales: 1. Una actitud paternalista hacia sus empleados, esto ocasiona que se han protegidos pese a sus ineficiencias restando eficacia competitiva; también genera que se tomen decisiones no basadas en la racionalidad económica sino en otros valores. 2. El 87% tiene una visión de acumulación de dinero, no de capital; la consecuencia es que no se lanzan a la búsqueda de nuevos mercados(a menos que la situación lo demande), su planeación se preocupa por mejorar lo que tienen, no por aventurarse en nuevas formas de producir y novedosos nichos. En estos rubros (Planeación, comportamiento con obreros, acumulación de capital) pensábamos encontrar diferencias entre los empresarios de primera y segunda generación pero no las hubo.

Los sujetos analizados son empresarios de una tipología mixta: tienen actitudes de la configuración de los olvidados del estado, pero también comparten actitudes de la configuración patrimonial de estado. Son industriales en transición de visión menos a más empresarial. Para transformarse en empresarios más profesionales, el máximo reto es mutar la visión paternalista, de acumulación de dinero y negatividad para trabajar en equipo que se refleja en un pobre tejido social empresarial.

Ante estos comportamientos, los actores sociales pueden tomar dos actitudes: 1. Confiar en que la mano invisible del mercado y la dinámica social vayan transformando estas formas de concebir el mundo ó 2. Crear las herramientas necesarias para actuar como catalizadores de estos procesos e incluso dirigirlos. Si se opta por lo segundo, se

---

<sup>29</sup> Aquí valoramos como actitud más empresarial las que coinciden con la racionalidad económica: eficiencia productiva, innovación, búsqueda constante de mercados, planeación, acumulación de capital, tolerancia al riesgo.

deben contar con los instrumentos necesarios, pero analicemos cada una de las problemáticas:

1. Para crear una cultura de trabajo en equipo deben instrumentarse los mecanismos adecuados, nuestra propuesta es potenciar el desarrollo de encadenamientos productivos<sup>30</sup>. En primer lugar debe tenerse actualizado el Directorio Maestro Empresarial (DIME)<sup>31</sup> pues la actual versión es poco confiable, para reconstruirlo debe recurrirse a cruzar información con la SHCP. Al mismo tiempo debe hacerse un mapa de las principales empresas subcontratantes en el estado y de las subcontratadas, con esta información pueden hacerse reuniones con por ejemplo, todas las pequeñas empresas que fabrican piezas para Arvin Meritor, la finalidad es que los distintos empresarios se conozcan, compartan experiencias y virtualmente bajo ciertas condiciones puedan trabajar juntos. Desde el aspecto legislativo y/o normativo se pueden crear incentivos de diversa índole (Fiscales o de financiamiento) para las empresas que se asocien en proyectos. En este proceso papel crucial juegan las diversas organizaciones empresariales, pues a pesar de que hay apatía y desconfianza hacia ellas por parte de los industriales, son espacios privilegiados para crear tejido social empresarial, para ello aparte de los cursos y asesorías que se proporcionan se propone el realizar actividades más distendidas con el fin de favorecer las relaciones interpersonales.
2. Respecto a empresarios preocupados por la acumulación de dinero y no de capital, aquí la intervención es más compleja, incluso puede ser criticada desde una perspectiva ética pues ¿Quines somos para obligar a los empresarios a tener industrias grandes que les absorban más tiempo? En este renglón los aspectos en donde se pueden incidir, es fomentar una visión positiva de la innovación y de la actualización tecnológica; esto sólo puede hacerse mediante cursos. Papel importante tienen aquí las instituciones educativas, pues es mejor introyectar estas ideas en las mentes en formación que en las ya formadas.

---

<sup>30</sup> Entendemos por este término las asociaciones que se generan en la cadena de valor de un producto.

<sup>31</sup> Es un directorio que pretende tener registradas todas las empresas instaladas en Querétaro, con sus respectivos números, direcciones y encargados comerciales, también registra que insumos requieren, que producen a que sector y subsector económico están incorporados.

3. Con respecto a la relación con sus empleados, se aplican criterios parecidos al apartado anterior. A través de cursos y seminarios se debe impulsar una actitud basada en la racionalidad económica, es decir en tener a los mejores empleados y no solapar deficiencias y carencias de aptitudes. Esto no significa ser despiadados con los subordinados, pues esta actitud debe ir acompañada de una visión de respeto a la dignidad de las personas. La empresa debe ser dirigida con criterios de estricta eficiencia productiva pero sin perder de vista que ahí laboran seres humanos cuyos derechos deben ser respetados. Reconocemos, estas cuestiones pueden ser campo para amplias discusiones, pero este trabajo no es el lugar para ellas, aquí solo hacemos los planteamientos generales.
4. Íntimamente relacionados a los apartados anteriores está el sector educativo, sólo desde aquí se puede garantizar que los futuros empresarios tengan las cualidades requeridas para insertarse exitosamente en las configuraciones productivas mundiales. Para el caso de la metalmecánica, que es la razón de este trabajo, debe existir vinculación entre organizaciones empresariales, poder ejecutivo y centros educativos que impartan carreras ingenieriles ó técnicas (pues hemos visto que los profesionistas en estas áreas son los fundadores de pequeñas empresas en el sector), con la finalidad de incluir en los planes de estudio habilidades y conciencia para: trabajar en equipo, conducirse con los empleados con base en la eficiencia productiva, ver de forma positiva la innovación y la actualización tecnológica, introyectar en los jóvenes la importancia de planear y proyectar hacia el futuro. Se deben crear mecanismos para que los empresarios considerdos “exitosos” tengan contacto con estudiantes y maestros de universidades para socializar nuevas dinámicas de trabajo, actitudes y valores. En otras palabras, se debe inculcar desde la escuela visiones emprendedoras con la finalidad de facilitar la socialización de actitudes “mas empresariales”.

Este trabajo nació con la intención de abordar las especificidades culturales del pequeño empresariado de la metalmecánica en la ciudad de Querétaro, descubrimos que las actitudes empresariales se gestan desde el entorno familiar (clase social, entorno físico-social), estas son potenciadas por la personalidad propia de cada individuo en unión con

las diversas instituciones socializadoras (escuela, trabajo), en estos espacios el empresario construye sus capitales culturales, escolares y sociales; estos suelen ser más determinantes que el sólo capital económico. Los diversos capitales son condicionados por la posición que ocupan dentro del sistema de posiciones, por ello podemos hablar de diversas calidades del capital recibido. El resultado es que los entrevistados tienen formas de ser y valorar parecidas, lo que nos habla de un exitoso proceso de socialización. Sin embargo algunas de las actitudes no son tan “empresariales” como fuera lo deseable, lo que nos habla de una generación de empresarios en transición, para catalizar este proceso de mutación se proponen algunas líneas de acción. El desarrollo económico de una región se gesta a través de individuos con una *Weltanschauung* específica, esto los hace tomar ciertas decisiones o generar diversas estrategias, pero estas no se toman en lo abstracto sino en medio de variables endógenas y exógenas; esto a su vez repercute sobre la cosmovisión del mundo.

El trabajo arrojó un diagnóstico del tipo de empresarios del IMM queretana y se brindan algunas acciones para potenciar actitudes más empresariales, ahora corresponderá a otros llevar a la práctica lo aquí vertido; la calidad y cantidad de empleos que se generen en la entidad durante las próximas generaciones pueden depender de las acciones emprendidas hoy.



## Anexos

### Guión de entrevista

#### 1. Familia de origen

Padre y madre

- Lugar de origen
- Escolaridad
- Ocupaciones
- Conocimiento de la industria metalmecánica
- Conocimiento del mundo empresarial
- Trabajador por su cuenta o empleado (actitudes de trabajador por su cuenta)
- Lugares de ocio
- Formas de ocio
- Concepciones sobre el mundo laboral

Hermanos

- \*Sexo
- \*Edades
- Posición ocupada
- Empleos pasados y actuales de los hermanos
- Antecedentes empresariales

#### 2. Las etapas de la juventud

- φ Donde estudio preparatoria y universidad
- φ ¿Influyeron estos lugares en la decisión de ser empresario?(maestros, materias, actividades)
- φ Contribución de estos entornos a la formación de actitudes como: liderazgo e iniciativa
- φ Tipos de lecturas
- φ Lugares de ocio
- φ Figuras de autoridad que resaltaran el ser empresario
- φ Amigos y redes que hayan contribuido a formar en el mundo empresarial o de la metal mecánica

### **3. Inicio de la vida empresarial y vida empresarial actual**

\* Historia del inicio de la empresa

- Iniciativa
- Conocimiento de la rama industrial
- Conocimiento del manejo del mercado industrial
- Modelo de empresario
- Lugares y tipos de ocio
- Forma de obtener noticias sobre el mundo empresarial
- Forma de obtener contratos y cerrar negocios

### **4 Percepciones**

- ❖ Influencia familiar en la conformación del capital inicial
- ❖ Influencia del esfuerzo personal en la conformación del capital inicial
- ❖ Políticas gubernamentales acerca de la industria (apoyos, trámites)
- ❖ Opinión acerca de sus organizaciones empresariales
- ❖ Globalización, innovación, calidad, competitividad, trabajo en equipo
- ❖ ¿Qué se requiere para ser empresario?
- ❖ Empresarios a los que admira y ¿Por qué?

### **V Toma de decisiones**

- Toma de decisiones de forma grupal, descentralizada o unipersonal
- Tipo de certificaciones
- Importancia dada al departamento de calidad
- Importancia concedida a la capacitación
- Adaptación frente a nuevas amenazas
- Formas de planeación

## Bibliografía

ANGART, Pierre (1990), *La sociología contemporánea*; Argentina, Amarrortu,.

BOURDIEU, Pierre (1997), *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*; Barcelona: Anagrama.

BOURDIEU, Pierre (1999), *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.

CASAS, José I. (1990), *La organización industrial en México*, México, Siglo XXI,.

CASTELLS, Manuel (1996), *La sociedad de la información. La sociedad red*. Barcelona: Alianza.

DEROSI, Flavia (1977), *El empresario mexicano*, México: UNAM.

DÍAZ DE SANTOS, Carlos (2001), *Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa*, México, UNAM.

DIAZ, Ana (2004), *La paz y sus sombras. Cultura política en Querétaro: entre la tradición y el minimalismo democrático*. Tesis para obtener el grado de Doctor. Guadalajara.

DOMÍNGUEZ Lila (2003), *Estructuras de mercado de la industria mexicana*, México. UNAM

GARRIDO Celso y Cristina PUGA, *Transformaciones del empresariado mexicano en la década de los ochenta* en GARRIDO Celso y Cristina PUGA (Coords) Los empresarios mexicanos ayer, y hoy . Distrito Federal: Ediciones Caballito, 1992.

GARRIDO Celso, (2002) *Pequeñas y medianas empresas manufactureras en México* en

PERES, Wilson (Cord), Pequeñas y medianas empresas industriales en A.L. y el caribe. Costa Rica: CEPAL.

GONZÁLEZ, Carmen y Lorena OSORIO, (2000), *Cien años de la industria en Querétaro*, Querétaro, Gobierno del estado Querétaro.

HERNÁNDEZ ROMO Marcela (2004), *La cultura empresarial en México*. Aguascalientes: Porrúa/ Cámara de Diputados/UAA,.

HERNÁNDEZ ROMO, Marcela (2006), *La perspectiva sociológica de los actores empresariales* en Tratado latinoamericano de sociología; México,UAM,.

HERNÁNDEZ, Roberto et al (1988), *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

HUERTA Sánchez, Marco (s/f) *Empresas y empresarios en Querétaro*, Tesis para obtener el título de Licenciado en Ciencia Política y Administración Pública: FCPyS, UNAM.

INEGI (2004), *Micro, pequeña, mediana y gran empresa estratificación de los establecimientos*. Aguascalientes: INEGI.

LUCAS, Antonio (2002), *Sociología de las organizaciones*, Madrid, Mc Garaw Hill,.

MINAIN, Isaac (1986), *Industrias nuevas y estrategias de desarrollo en América Latina*, México: CIDE,.

MONTERO, Cecilia (1994) *Las transformaciones a nivel de la empresa. Tendencias organizacionales de la reconversión en América Latina* en TIRADO Ricardo, Los empresarios ante la globalización, Instituto de investigaciones legislativas, México: UNAM.

MORGAN, Gareth (2000), *Imágenes de la organización*, México: Alfaomega.

ORTIZ Alicia, *El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios*, en Revista Mexicana de Sociología, Vol. 64 No. 1.

RAMÍREZ, Apolinar (1998) *Apoyo a la micro y pequeña empresa en el estado de Querétaro 1991-1996*, tesis para obtener el título de Maestro en Administración, Querétaro: FCA, UAQ.

RUEDA, Isabel (2001) *La micro, pequeña y mediana empresas en México en los años noventa*; México: UNAM.

SOTO, Eduardo (2003) *Las PYMES ante el reto del siglo XXI*. México: Thomson.

UNGER, Kurt (1994), *Ajuste estructural y estrategias industriales en México*. México: UAM.

VALDÉS, Alicia (1989) *La mentalidad de la élite empresarial de León, Guanajuato*; México: UAM.

WU, Celia (1994) *La población de la ciudad de Querétaro en 1791*, en *Historias* no. 20. Vol.4.

### **Páginas electrónicas**

UPRM, (2008), *Bourdieu y su pensamiento*, [www.cecil.uprm.edu/~mcancel/id115\\_m.htm](http://www.cecil.uprm.edu/~mcancel/id115_m.htm)