

Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa



División de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento de Economía
Licenciatura en Administración

*“LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA EMPRESA FAMILIAR;
MUEBLERÍA CERVANTES PADRES E HIJOS”.*

PROYECTO TERMINAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA: *ACOSTA BRAVO CINTHIA ARELLY.*
MATRÍCULA: 99330180

ASESOR: MTRO. RAFAEL REYES AVELLANEDA

México, D.F.; Febrero 2006

Agradecimientos

A MIS PADRES:

José Raúl Acosta García y Fernanda Bravo Moreno.

A ustedes por ser el soporte que me mantiene firme, el que me motiva e inspira para vivir, para seguir recorriendo el camino a pesar de los obstáculos y la adversidad y dar lo mejor de mí día a día. Porque de ustedes he aprendido que uno alcanza una meta si en ella cultiva esfuerzo, empeño y dedicación.

Por que gracias a sus consejos y valores me he convertido en la persona que soy.

Y por que sé que su amor siempre ha sido puro, sincero e incondicional desde el momento que empecé a existir.

Simplemente.....

“ Sus brazos siempre se abren cuando necesito un abrazo. Su corazón me sabe comprender cuándo necesito quien me escuche . Sus ojos sensibles se endurecen cuando necesito una lección. Su fuerza y su amor me han dirigido por la vida y me han dado las alas que necesitaba para volar”

A MIS HERMANOS:

Raúl, Claudia , Juan Pablo, Nadia, Michell, Johann, Luis.

Con todo mi amor y cariño, porque sé que viven y comparten este logro conmigo.

Gracias por sus consejos, ayuda, comprensión, guía, por confiar en mí y por compartir el tiempo que le dediqué a esta meta.

Por que sin su amor y apoyo incondicional, el camino hubiese sido aun más difícil de recorrer.

Por ser los mejores hermanos que la vida me pudo otorgar, estas palabras que describe a cada uno de ustedes

“Un verdadero hermao es alguien que te conoce tal como eres, comprende dónde has estado, te acompaña en tus logros y tus fracasos, celebra tus alegrías, comparte tu dolor y jamás te juzga por tus errores”

A MIS AMIGOS:

Héctor, Ramón, Hugo, Roberto, Olga, Guadalupe, Vero, Yuri y Selene.

Con quien he disfrutado las experiencias más grandes de mi vida.

Gracias por su cariño, afecto y apoyo incondicional.

Por que dichoso es aquel que puede tener un amigo , ya que la amistad es como un tesoro... vale mucho.

A ustedes por ser este tesoro, les dedico este pensamiento

“Las amistades de la juventud deben durar toda la vida.... Dejarlas a las puerta del colegio... Al abandonarlas para siempre sería dejar nuestra fortuna más preciosa”

A ti Oscar.

Gracias por los momentos compartidos.

Por ser mi amigo.... un amigo fiel durante diez años en vida.

Años en los cuales me demostraste día a día un amor, un cariño, un respeto y una admiración incondicional.

Por haber confiado en mi cada instante.

Gracias por tus consejos y por todo tu apoyo cuando lo necesite.

Por que sé que donde quiera que te encuentras compartes este logro con dicha y satisfacción.

“Te quiero decir que siempre te recordaré y siempre te querré, recordando nuestras palabras.....siempre en mi, siempre en ti.. en pensamiento, alma y corazón”

CON AMOR, ADMIRACIÓN Y RESPETO

CINTHIA ARELLY ACOSTA BRAVO.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
I. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
II. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN.....	7
III. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
IV. JUSTIFICACIÓN DE INVESTIGACIÓN.....	8
V. MARCO TEÓRICO.....	8
V.I ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?.....	8
V.II ¿QUÉ SON LAS EMPRESAS FAMILIARES?.....	9
V.III LAS PYMES SON EMPRESAS FAMILIARES.....	10
V.IV LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	11
V.IV.I PROPIEDAD.....	13
V.IV.II FAMILIA.....	14

V.IV.III LA EMPRESA.....	16
VI. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
VI.I INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL.....	18
VI.II ESTUDIO DE CASO.....	19
VI.III HISTORIA BREVE DE LA EMPRESA.....	19
VI.IV HIPOTESIS DE TRABAJO.....	21
VII. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	23
VIII. RESULTADOS (POR PREGUNTA).....	24
IX CONCLUSIONES.....	25
BIGLIGRAFÍA.....	27
ANEXO I CUESTIONARIO.....	28
ANEXO II TOYOTISMO.....	32

INTRODUCCION

Las empresas familiares tienen una gran importancia dentro de la economía mundo. Esto es por la aportación que tienen en el desarrollo económico del país. No existe una definición exacta sobre que son las empresas familiares, pero podríamos entenderlas como:

“Aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica e interfiere con la dirección y responde ésta a criterios ligados a la conducta de la familia y a la necesidad de una renta”.

Las pequeñas y medianas empresas también conocidas como PYMES tienen cierto comportamiento propio de la familia:

- **Componente Familiar:** La mayoría son empresas familiares, las decisiones que deben ser tomadas dentro de ellas son realizadas por una persona que representa los intereses de la empresa y la familia.
- **Falta de Formalidad:** Nos referimos a la organización y planeación dentro de la administración de la empresa. En donde no se preocupan por formar una administración profesional, sino su principal interés es la generación de la renta.
- **Falta de Liquidez:** Se refiere a la posibilidad de pagar deuda, pero no se cuenta con efectivo para hacerlo. Es por esto que se deben encontrar políticas de crédito.

- Problemas de Solvencia: No se cuenta con lo necesario para pagar deudas. Por lo que, esta es la principal consecuencia de no contar con una planeación dentro de la empresa.

Por lo anterior se dice que, las PYMES son empresas familiares.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

¿Cómo se organiza el trabajo en la Empresa Familiar?

II. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN:

- Identificar la forma de organización del trabajo en la empresa familiar.
- Relacionar el comportamiento de la familia y la empresa.
- Conocer cómo se usa el ingreso de la empresa

III. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

¿Qué es una Empresa?

¿Qué son las Empresas Familiares?

¿Cómo distribuyen sus roles ó papeles y su status o jerarquía en la asignación de tareas en la empresa y en la familia?

¿Cuál o cuáles son las tareas que desempeñan los miembros de la familia dentro de su empresa?

¿Cuál es el uso que se le da a los ingresos generados por la empresa?

IV. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

El objetivo de la presente Tesina, es demostrar la existencia de una relación entre la Empresa y la Familia que da como resultado, una forma de organización del trabajo informal y flexible, en la empresa, muy propio o característico de la familia.

Al identificar esta problemática propia de una empresa familiar, traerá como beneficio o valor agregado:

1. Encontrar la forma en que la familia organiza su empresa
2. Identificar cuantas y cuales son las tareas que desempeña un trabajador en la empresa
3. Descubrir la forma en que la familia hace uso de los recursos económicos generados por la empresa.

V. MARCO TEÓRICO.

V.I ¿QUE ES UNA EMPRESA?

Es una entidad económica que coordina sus esfuerzos para la consecución de un fin específico, dicha unidad realiza diversas operaciones dependiendo de su naturaleza, estas operaciones pueden ser financiera, productivas, de servicios y para ello requiere su principal activo que es el "Recurso Humano".

V. II ¿QUÉ SON LAS EMPRESAS FAMILIARES?

“Las empresas que son propiedad de una familia y están dirigidas por ella, representan una forma especial de organización cuya peculiaridad tiene consecuencias positivas y negativas. Este tipo de empresas adquiere gran fortaleza por compartir una historia, una identidad y el lenguaje de la familia. Cuando los gerentes de alto nivel son parientes, sus tradiciones, valores y prioridades provienen de una fuente común. La comunicación verbal y no verbal, propia de la familia se reproduce en la empresa. Los propietarios-gerentes se enfrentan al problema de ejercer la autoridad con los parientes, pueden confundirse los papeles que se desempeñan en la familia y la empresa” (Gersick, 1997: p.3)

“La empresa familiar constituye la conjunción de dos instituciones: la empresa y la familia. La empresa – institución económica, vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas – es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación. La familia – institución previa a la empresa, de significación humana y social más amplia, con proyección temporal a través de la acción procreadora y educativa – no se agota en las actividades que puedan realizarse en su seno, ya que permite y promueve la identidad social del individuo, constituyendo una comunión de personas, en la que éstas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivos. Es decir, la empresa es un instrumento, una herramienta creada por el

hombre para superar las restricciones que le impone la naturaleza y para transformarla. La familia tiene una esencia radicalmente opuesta, y en esta diferencia radica lo sustancial de los problemas de la empresa familiar” (Nogueira, 1984: p.9)

V III) LAS PYMES SON EMPRESAS FAMILIARES.

Características generales de las PYMES:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- “Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas” (NAFIN: p. 11)
- Utilizan maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado local, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que algunas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.

- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

Las ventajas de las pequeñas empresas se caracterizan por su facilidad para administrarse, pero, sus desventajas, se agudizan a razones de deficiencias económicas, como son: la inflación y devaluaciones; viven al día de sus ingresos, le temen al fisco, tienen falta de recursos financieros, por lo tanto, se les dificulta crecer, y estas mismas razones ponen en peligro su existencia. Todo esto es resultado de una administración empírica por parte del dueño, que afecta el rendimiento general de la empresa.

Para el caso, de las medianas empresas, podemos darnos cuenta, que padecen los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, con niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas tienen mejor calidad administrativa, pero, sus desventajas, también son de tipo económicas, como: altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, no obtienen ganancias extraordinarias por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc. Todo esto derivado de su problema de altos costos, debido a su tamaño.

V. IV LA ORGANIZACIÓN INFORMAL DEL TRABAJO EN LA EMPRESA FAMILIAR.

En una u otra forma, el esquema empresa-familia-cultura-historia debe manejarse en toda su complejidad de interrelaciones, a la hora de enfrentar las consideraciones de las empresas familiares. Estas consideraciones nos conducen de lleno a otras consecuencias que van delimitando la complejidad de la confluencia entre empresa y familia.

En el centro del conflicto esta el hecho: “que la empresa como sociedad considera a cada uno por lo que hace y en la comunidad familiar cada uno es considerado por ser quien es”.

En las empresas familiares, la familia lleva consigo a la empresa un esquema de relaciones entre personas-puestos y esto condiciona inevitablemente el tratamiento que se da a las cuestiones estructurales, así como las actitudes con que se recibe una u otra fórmula estructural que se proponga.

Además de esta estructura de personas-puestos en la familia y en la empresa, su relación reciproca en el seno de la empresa, hace que los miembros familiares se sumergen en una afinidad cultural e histórica que resulta determinante. Así, la problemática de las empresas familiares en términos culturales e históricos dificulta enormemente la generalización de experiencias de un país a otro.

La comprensión de las empresas familiares debe arrancar del conocimiento profundo de dos realidades independientes que las configuran, las cuales son la empresa y la familia.

Tagiuri y Davis elaboraron un modelo de dos sistemas a raíz de su trabajo en Harvard a principios de la década de 1980. En su opinión la gama de empresas familiares debería trazar la existencia de dos sistemas: familia y negocio; éste último lo subdividían en: propietarios y administración (Gersick, 1997: p.6).

Propiedad	Empresa	Familia
Fundador-propietario	Inicio (nacimiento)	Cooperación de la familia
Sociedad entre hermanos y hermanas	Expansión y formalización (crecimiento)	Trabajando juntos
Sociedad de primos	Madurez y declinación	Entrega del poder

Elaboración propia (Cinthia Arely Acosta Bravo), México, 2006.

V. IV. I PROPIEDAD.

1) *Fundador-propietario (generalmente primera generación):*

La mayoría de los negocios comienza con un propietario y pocos se quedan con un solo dueño con el transcurso del tiempo

2) *Sociedad entre hermanos y hermanas (generalmente segunda generación):*

Crear un mercado de acciones interno es una alternativa que puede ayudar a que alguno o algunos familiares puedan comercializar sus acciones con otros miembros de la familia y

por otro lado, evitar que entren al negocio otros socios no deseados (establecer el derecho al tanto ayuda a lo anterior). Aquí resulta evidente que habrá que recurrir a asesores —aceptados por las partes— que ayuden a la evaluación de las acciones, cuidando las repercusiones fiscales y legales en las que se pueda incurrir. Será importante establecer las reglas de funcionamiento en el código o protocolo familiar.

3) Sociedad entre primos (generalmente a partir de la tercera generación):

Existe una amplia variedad de tamaños y formas de empresas familiares que se encuentran en esta situación, coinciden casi todas en contar con una mayor complejidad tanto en el aspecto de familia como en el de propiedad. Las familias que mejor manejan esta complejidad son aquellas que clarifican la distinción entre los aspectos familiares, de la propiedad y de la empresa. Trabajan para crear una identidad familiar compartida fuera del negocio, a través de actividades y comunicación donde se enfatiza a la familia y no al negocio.

V. IV. II FAMILIA.

En la marcha de la empresa familiar el orgullo y la tradición están sujetos a un papel muy importante, que en determinado momento pueden ser tanto una fortaleza como una debilidad. Aún en los malos momentos, en los que hubiese sido aconsejable el cierre del negocio, la fidelidad familiar ha sido causa muy a menudo para que una empresa continúe funcionando.

La propiedad familiar generalmente involucra un profundo sentido de la responsabilidad y de la convicción de sus respectivos empleados.

En el caso en que la familia prevalece sobre el negocio:

- Se evitan decisiones sobre el negocio que puedan generar conflictos en la familia.
- Los directivos no familiares son como «auxiliares».
- El consejo de administración está compuesto por miembros de la familia y se reúnen con el abogado o con el contable.
- En la segunda generación, los hijos son socios activos.
- Los padres les inculcan desde pequeños que deben trabajar juntos y resolver sus conflictos.
- Existe buena comunicación para asuntos del negocio.
- Gran éxito al inicio, el negocio crece y se mantiene unida la sociedad. Prevalece el «todos para uno y uno para todos».
- Al pasar los años de gloria se dificulta mantener unida la sociedad.
- Afloran problemas: algún hermano flojo o que se esfuerza menos, la aparición de envidias.
- Se reduce la disposición al diálogo y la negociación.
- Aparecen los hijos en el negocio, que pueden ser una fuerza desintegradora; los padres pueden verse envueltos en sus disputas (Gersick, 1997).

En el caso en que el negocio prevalece sobre la familia:

- Se enseña a los hijos a ceñirse a las normas y valores de la empresa.
- A los hijos se les pagará en razón de su cargo y no por quienes son; no se les contrata si no son buenos como directores profesionales.
- El consejo de administración se integra con personas ajenas a la empresa. Las reuniones son formales. Se participa con los socios en la definición y desarrollo de los cambios (Gersick, 1997).

De la segunda generación depende, en gran medida, la posibilidad del paso a la tercera (ayuda el código familiar, crear un consejo de administración, buscar que todas las ramas de la familia sepan que tienen la oportunidad de participar plenamente).

La sucesión, es la última prueba de una empresa familiar. Normalmente no es algo espontáneo o instantáneo, por el contrario, requiere un proceso que lleva varios años y que debe verse y planearse con oportunidad, evitando así problemas que la pueden llevar a su desaparición. El proceso, frecuentemente, no es tan racional y planeado como se describe en algunos libros que abordan el tema, por el contrario hay un gran costo emocional, como si se planeara el propio funeral. Hay que estar consciente que afectará emocionalmente al individuo, la familia y al cuerpo directivo de la organización, pero hay que hacerlo por el bien de la familia, del patrimonio y de la empresa que se desea perdure. El paso de la primera a la segunda generación es de los más difíciles, las estadísticas lo demuestran. Es conveniente que se realice mientras el fundador está activo.

V. IV. III LA EMPRESA.

La empresa es la unidad de producción tipo, participante del mercado; surge cuando no es la misma persona quien aporta todos los factores de la producción, sino son varios: unos aportan bienes, otros trabajos, otros coordinan y entre todos logran producir. Las empresas se forman con la finalidad principal y primordial de obtener un lucro o ganancia; el lucro es la causa y fin de las empresas.

1) Inicio de la empresa:

El inicio de los negocios familiares está en el fundador. Mucha gente tiene buenas ideas, pero son pocas las personas con la capacidad de llevarlas a cabo. Ordinariamente, la empresa surge como respuesta a la demanda de un mercado desatendido, en un nicho específico. El fundador busca llenar ese nicho, pero su arranque es modesto debido a la escasez de recursos. Esta escasez se refleja en una baja inversión, que a su vez genera una baja producción y bajos rendimientos. En este ciclo es cuando la mayoría de las empresas pequeñas mueren y sólo a través del empuje del dueño-director se logra la supervivencia. Por supuesto, la organización en su inicio es de estructura solar: todo gira en torno al dueño. Es precisamente a través de las acciones del fundador como se va creando la cultura de la empresa, forma de operar, procedimientos y respuesta ante los imprevistos.

2) Expansión/formalización (crecimiento):

Esta etapa podría llamarse la época de las crisis, pues la estructura se ve sometida a continuas tensiones por parte del entorno. Crisis que destruyen la empresa o la fortalecen.

“La empresa familiar suele estar caracterizada por una resistencia a la formalización. Si las primeras etapas de su desarrollo se caracterizan por una presencia permanente del propietario-gerente en la empresa y por su intervención tanto en las decisiones estratégicas como en las operativas, al aumentar la dimensión esas pautas de comportamiento suelen persistir, desbordando la capacidad de anticipación, de atención y de resolución de problemas de un solo hombre. Los intentos de organización que resultan como consecuencia lógica de una empresa de mayor complejidad tienden a superar las decisiones del fundador, creando una situación en la que coexisten dos normas: “las adoptadas formalmente y las resultantes de las decisiones del fundador”. De esta manera, cuando mayor es aquella complejidad, más disfuncional se hacen los estilos de conducción de las etapas primeras de la empresa, generalizándose los conflictos y aumentando la ineficiencia y los costos personales y familiares” (Nogueira, 1984: p.60)

3) Madurez y posible declinación:

En este punto se presenta el peligro del estancamiento, pues las estructuras creadas, pueden contraer una «artritis organizacional» volviéndose demasiado rígidas ante los cambios. La baja reinversión, la escasa innovación son ejemplos de decadencia de la empresa. Entonces será necesario reenfocar las estrategias de crecimiento. De la misma forma en que un mismo producto debe relanzarse para volver a conseguir mercado, las

empresas deben experimentar renovaciones que les permitan desarrollar la flexibilidad que exigen los mercados cambiantes.

De no hacerlo, la empresa entrará en un período de estancamiento durante el cual parecerá que su solidez resiste los embates del entorno, hasta que un cambio significativo provoque una crisis de tal magnitud, que la imposibilidad de adaptación oportuna redunde en la desaparición del negocio.

VI METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

VI.I INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL.

Este tipo de investigación se realiza en su medio ambiente natural, en este caso a la empresa tal y como se comporta en la realidad.

En la investigación no experimental no hay manipulación intencional de ninguna variable, elemento o factor que se vaya a estudiar, se estudia tal y como se dan en la realidad de la organización. El objetivo de ésta es describir el funcionamiento de las variables, en este caso en una organización específica. Los diseños de este tipo de investigación no se pueden repetir o reproducir, dado que cada organización se comporta de manera particular de acuerdo a sus propias prácticas organizacionales. (Sampieri, et al., 1996: p. 197)

VI. II ESTUDIO DE CASO.

El estudio de caso es un examen ideográfico que representa a un solo individuo o sociedad y cuyos alcances se limitan a describir a éste o a estos, las herramientas más utilizadas en un estudio de caso para recabar información son la observación, que es el

procedimiento directo a través del cual el investigador recoge información y la documenta. La otra herramienta muy utilizada es el cuestionario, que tiene como fin medir el comportamiento de cada una de las variables, elementos o factores que se definan.

VI.III HISTORIA BREVE DE LA EMPRESA: “MUEBLERIA CERVANTES, PADRES E HIJOS”

Esta empresa surge en la década de los cuarenta fundada por e el Sr. Eraclio Cervantes Zuñiga, en la ciudad de Tijuana Baja California, con el nombre “Muebleria Cervantes”

En sus inicios se dedicaba solo a la venta de muebles, es decir, compra y venta de los mismos. Siendo esta persona quien se hacia cargo de la administración de la empresa , la compra – venta de muebles, así como la entrega a domicilio de los muebles a sus distintos clientes.

Gracias a su aceptación dentro del mercado, a la preferencia de sus clientes y a la demanda de la misma, tuvo la necesidad de sumergir en este mercado de trabajo a su esposa , hijos e incluso sobrinos, convirtiendose así en una empresa familiar.

Al transcurrir de los años, muere el señor Eraclio en el año de 1997, quedando como heredero de la empresa a su hijo el Sr. Claudio Cervantes Acosta , sin embargo los miembros de la familia que en sus inicios laboraban deciden separarse de ella, para tomar rumbos diferentes. Mientras que, el Sr. Claudio Cervantes Acosta y su esposa la Sra. Ma. Elena Rodríguez de Cervantes deciden continuar en el mercado, contratando solo a dos personas ajenas a la familia para la entrega a domicilio de muebles.

A partir del año 2000, tanto el Sr. Claudio como su señora esposa Ma. Eugenia deciden que ya no solo quieren dedicarse a la compra – venta de muebles, sino también ser ellos los fabricantes de los mismos.

Motivo por lo cual los hijos de ellos (Claudio , Angelica y Liliana Cervantes Rodriguez) se integran a dicho negocio, convirtiendose de esta forma en una empresa familiar, donde a cada miembro de la familia se les es asignado tareas diferentes, asimismo se decide contratar personal ajeno a la familia como los son los carpinteros, evanisteros y choferes –repartidores.

Gracias al crecimiento continuo, el Sr. Claudio decide hacer una nueva sucursal, dirigida por su hijo Claudio Cervantes Rodríguez, sucursal en la cual se dedica solo a la venta de muebles sobre diseño de acuerdo a las especificaciones de sus clientes. Mientras que la casa matriz se dedica a la venta de muebles propios y exclusivos de la misma. Surgiendo lo que hoy conocemos como “Muebleria Cervantes e Hijos”

VI. IV HIPÓTESIS DE TRABAJO.

H₁ Los roles y papeles, el estatus y jerarquía, que se distribuyen en la empresa como en la familia se entremezclan, dando como resultado la no diferenciación de éstos, es decir no se diferencian entre la familia y la empresa.

H₀ Los roles y papeles, el estatus y jerarquía, que se distribuyen en la empresa como en la familia **no** se entremezclan, dando como resultado la diferenciación de éstos, es decir no se diferencian entre la familia y la empresa.

Variable organización de la empresa:

1.- Rol: es el papel que le corresponde desempeñar al individuo dentro de una organización

2.- Estatus o jerarquía: es el nivel o posición que se ocupa en la estructura organizacional

Pregunta 3.- ¿Quién funda esta empresa?

Pregunta 5 ¿Quiénes son sus trabajadores?

Pregunta 7 ¿Quién toma las decisiones dentro de la empresa

Pregunta 9 ¿Cuál es su posición dentro de su familia?

Pregunta 12. Esta distribución de tareas en la empresa y dentro de la familia, ¿origina algún tipo de conflicto?

H₂ Hay una distribución indefinida y flexible de tareas en la empresa y en la familia

H₀ Hay una distribución exacta y precisa de tareas en la empresa y la familia.

Variable tarea: es la actividad específica, realizada en un tiempo limitado dentro de la organización.

Pregunta 4.- ¿Qué tareas son las que desempeña dentro de la empresa?

Pregunta 6 ¿Cuáles son las tareas que desempeñan sus trabajadores?

Pregunta 10. ¿Qué tarea o tareas le son asignadas dentro de su familia?

Pregunta 11 ¿Qué tarea o tareas les son asignadas a los miembros de su familia?

H₃ Los ingresos generados por la empresa sirven de sostén económico para la familia

H₀ Los ingresos generados por la empresa además de servir como una fuente económica para la familia, se reinvierten en la empresa

Variable ingreso: son los recursos generados por la actividad propia de la empresa que se pueden utilizar de dos maneras distintas 1. como sostén de la familiar y 2 como ganancia generada a través de la empresa, parte de la cual se reinvierte.

Pregunta 8. ¿De qué manera utiliza los ingresos que genera su empresa?, especifique en qué los utiliza

VII INSTRUMENTO DE MEDICIÓN. CUESTIONARIO.

Pregunta 1.- ¿Desde cuando inició actividades esta empresa?

Pregunta 2.- ¿Cuál es el principal producto o productos que produce?

Pregunta 3.- ¿Quién funda esta empresa?

Pregunta 4.- ¿Qué tareas son las que desempeña dentro de la empresa?

Pregunta 5 ¿Quiénes son sus trabajadores?

Pregunta 6 ¿Cuáles son las tareas que desempeñan sus trabajadores?

Pregunta 7 ¿Quién toma las decisiones dentro de la empresa?

Pregunta 8. ¿De qué manera utiliza los ingresos que genera su empresa?, especifique en qué los utiliza.

Sabemos que esta es una empresa familiar, lo que nos lleva a preguntar

Pregunta 9 ¿Cuál es su posición dentro de su familia?

Pregunta 10. ¿Qué tarea o tareas le son asignadas dentro de su familia?

Pregunta 11 ¿Qué tarea o tareas les son asignadas a los miembros de su familia?

Pregunta 12. Esta distribución de tareas en la empresa y dentro de la familia, ¿origina algún tipo de conflicto?

VIII RESULTADOS (POR PREGUNTA)

1. Surge a partir de la década de los cuarentas.
2. La actividad realizada dentro de esta empresa es la fabricación y venta de muebles.
3. Claudio Cervantes Acosta.
4. Dueño y administrador de la misma.
5. Fernando Bueno Cervantes, Carlos Paredes Vega, Javier Ruiz Mendoza, Juan Carlos García Fausto, Enrique Juan Cardoso, Rafael Morales Cerón, Ricardo Pachecho Rosas, Pedro Rojas Rosas, Ramón García Trejo y Manuel Camacho Haro.
6. Las tareas realizadas por los trabajadores son:

- A) Ma. Elena Rodríguez de Cervantes: Venta de muebles de la casa matriz.
- B) Claudio Cervantes Rodríguez: Administrador de sucursal independiente a la casa matriz
- C) Angelica Cervantes Rodríguez: Venta de muebles.
- D) Liliana Cervantes Rodríguez: Venta de muebles.
- E) Carpintería: Carlos Paredes Vega, Rafael Morales Cerón y Javier Ruiz Mendoza.
- F) Evanistería: Fernando Bueno Cervantes y Pedro Rojas Rosas.

7. Claudio Cervantes Acosta y Claudio Cervantes Rodríguez.

8. Reinvertir el dinero en maquinaria, materia prima, pago de mano de obra, el sustento económico de la familia y el resto al ahorro familiar.

9. Dueño de empresa.

10. Administración de la mueblería.

11. Claudio Cervantes Acosta: Administración de la empresa.

Ma. Elena Rodríguez de Cervantes: Venta de muebles.

Claudio Cervantes Rodríguez: Administración de la empresa.

Angelica Cervantes Rodríguez: Venta de muebles.

Liliana Cervantes Rodríguez: Venta de muebles.

12. No existe ningún tipo de conflicto, más bien existe una estrecha relación familiar.

IX CONCLUSIONES

Gracias al instrumento de medición podemos concluir lo siguiente:

- En primer lugar, que estamos hablando de una empresa familiar.
- En segundo lugar, los roles y papeles, el estatus y jerarquía, que se distribuyen en la empresa como en la familia se entremezclan, dando como resultado la no diferenciación de éstos, es decir no se diferencian entre la familia y la empresa.
- En tercer lugar, hay una distribución exacta y precisa de tareas en la empresa y la familia.
- Por último, los ingresos generados por la empresa además de servir como una fuente económica para la familia, se reinvierten en la empresa.

Por lo anterior llegamos a la conclusión de que, sí se trata de una empresa familiar porque se entremezclan o superponen los papeles o roles que se juegan tanto en la familia como en la empresa pero que no existen conflictos en la empresa, porque hay una división precisa y clara en la misma, en la cual se antepone el interés racional sobre el interés de ingreso y sosten para la familia.

BIBLIOGRAFIA

Babbie Earl (2000), Fundamentos de investigación social, México, Tompson Editores.

Coriat Benjamín (1992) Pensar al Revés: Trabajo y Organización en la Empresa Japonesa. México: Siglo XXI Editores, S.A de C.V.

Gersick, Kevin (1997). Empresas Familiares: Generación a Generación. México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, Roberto, et al (1996), Metodología de la investigación, México, McGraw-Hill.

NAFIN. Características de las PyMEs. México: NAFIN.

Nogueira, M. Roberto (1984). Empresas Familiares: Su significación social y su problemática organizacional. Buenos Aires - Argentina: Ediciones Macchi.

ANEXO I

CUESTIONARIO

Pregunta 1.- ¿Desde cuando inició actividades esta empresa?

Surge a partir de la década de los cuarentas.

Pregunta 2.- ¿Cuál es el principal producto o productos que produce?

La actividad realizada dentro de esta empresa es la fabricación y venta de muebles.

Pregunta 3.- ¿Quién funda esta empresa?

Claudio Cervantes Acosta.

Pregunta 4.- ¿Qué tareas son las que desempeña dentro de la empresa?

Dueño y administrador de la misma.

Pregunta 5 ¿Quiénes son sus trabajadores?

Ma. Elena Rodríguez de Cervantes, Claudio Cervantes Rodríguez, Angelica Cervantes Rodríguez, Liliana Cervantes Rodríguez, Fernando Bueno Cervantes, Carlos Paredes Vega, Javier Ruiz Mendoza, Juan Carlos García Fausto, Enrique Juan Cardoso, Rafael Morales Cerón, Ricardo Pachecho Rosas, Pedro Rojas Rosas, Ramón García Trejo y Manuel Camacho Haro.

Pregunta 6 ¿Cuáles son las tareas que desempeñan sus trabajadores?

- A) Ma. Elena Rodríguez de Cervantes: Venta de muebles de la casa matriz.
- B) Claudio Cervantes Rodríguez: Administrador de derivada de la casa matriz.
- C) Angelica Cervantes Rodríguez: Venta de muebles.
- D) Liliana Cervantes Rodríguez: Venta de muebles.
- E) Carpintería: Carlos Paredes Vega, Rafael Morales Cerón y Javier Ruiz Mendoza.
- F) Evanistería: Fernando Bueno Cervantes y Pedro Rojas Rosas.
- G) Envernizado y Pintura: Ricardo Pachecho Rosas y Juan Carlos García Fausto.
- H) Distribución y Entrega: Enrique Juan Cardoso, Ramón García Trejo y Manuel Camacho Haro.

Pregunta 7 ¿Quién toma las decisiones dentro de la empresa?

Claudio Cervantes Acosta y Claudio Cervantes Rodríguez.

Pregunta 8. ¿De qué manera utiliza los ingresos que genera su empresa?, especifique en qué los utiliza.

Reinvertir el dinero en maquinaria, materia prima, pago de mano de obra, el sustento económico de la familia y el resto al ahorro familiar.

Sabemos que esta es una empresa familiar, lo que nos lleva a preguntar

Pregunta 9 ¿Cuál es su posición dentro de su familia?

Dueño de empresa.

Pregunta 10. ¿Qué tarea o tareas le son asignadas dentro de su familia?

Administración de la mueblería.

Pregunta 11 ¿Qué tarea o tareas les son asignadas a los miembros de su familia?

- A. Claudio Cervantes Acosta: Administración de la empresa.
- B. Ma. Elena Rodríguez de Cervantes: Venta de muebles.
- C. Claudio Cervantes Rodríguez: Administración de la sucursal derivada de la casa matriz.
- D. Angelica Cervantes Rodríguez: Venta de muebles.
- E. Liliana Cervantes Rodríguez: Venta de muebles.

Pregunta 12. Esta distribución de tareas en la empresa y dentro de la familia, ¿origina algún tipo de conflicto?

No existe ningún tipo de conflicto, más bien existe una estrecha relación familiar.

ANEXO II

En el caso de esta empresa familiar encontramos que hay una división detallada de trabajo bien definida, en la cual cada trabajador se dedica a una función o especialización y no encontramos un trabajador flexible y plurifuncional que pueda realizar dentro del proceso operativo. Por lo tanto, hay un tipo de trabajo distinto para cada miembro dentro de esta empresa familia, trabajo especializado que se distingue del trabajo plurifuncional.

Del toyotismo podemos concluir que son dos modelos de organización distintos.

A manera de diferenciar el modelo toyotismo del modelo de división del trabajo explicamos este modelo japonés a continuación.

ANEXO 1: LA ORGANIZACIÓN FLEXIBLE DEL TRABAJO (MODELO JAPONES) EN LA EMPRESA.

¿Es posible trasladar el modelo del ohnismo a la empresa familiar? Esta es la pregunta inicial de este apartado, pero saber si esta transición de este modelo es posible necesitamos saber cuáles son los pilares y principios de este pensamiento. El toyotismo u ohnismo, se centra en dos puntos iniciales: la fábrica mínima es decir, “la fábrica reducida a las funciones, los equipos y el personal estrictamente requeridos para satisfacer la demanda diaria o semanal” (Coriat, 1992:p.23) y la dirección a ojo, lo que significa: “hacer visibles en sentido estricto, toda las clases posibles de grasa, todo aquello de lo que se puede aligerar a la fábrica, todo lo que no imperativamente necesario para la entrega de los productos vendidos” (Coriat, 1992:p.25) por lo que “mediante la adición y combinación del método de gestión por las existencias y del de la dirección por los ojos,

termina por formarse un nuevo tipo de fábrica delgada, transparente y flexible, en la que la delgadez esta garantizada y mantenida por la transparencia y la flexibilidad garantiza el mantenimiento de la delgadez. Aquí se abre una vía particular de nacionalización: las economías y las ganancias de productividad se buscan constantemente “en el interior” más que en extensión” (*Coriat, 1992:p.26*) por ende “la fábrica ohniana se opone así fordiana, que en contraste puede calificarse como una fábrica gorda, y cuya flexibilidad relativa se debe precisamente a esa grasa permanente acumulada a lo largo de las líneas de producción, en los almacenes y los depósitos, y que realimenta las líneas de producción en serie y el gastado paradigma de productividad según el cual la velocidad de operación del obrero individual en su puesto es la que rige la eficacia del conjunto del sistema” (*Coriat, 1992:p.27*) ahora bien lo anterior se sustenta en la automatización, la cual consiste en “en dotar cierta autonomía a las máquinas automáticas, a fin de introducir un mecanismo de auto detención en caso de funcionamiento defectuoso” (*Coriat, 1992:p.40*). Por otra parte la des especialización y la polivalencia obrera, lo que es la “des especialización de los profesionales para transformarlos, no en obreros parcelarios, sino en pluri operadores, en profesionales polivalentes” (*Coriat, 1992:p.41*), y no menos importante El Justo A Tiempo, lo que es, a nivel técnico es un Sistema de control del inventario que trata de mantener al mínimo la cantidad de productos almacenados y disponer de los mismos en el preciso momento en que han de incorporarse al proceso de producción. Todo esto es una antítesis del método taylorista-fordiando, ya que en esta última, la especialización, es un principio que consagra el control; por otra parte, el almacenamiento de materiales para la producción es necesaria en la línea de montaje

para la continuidad de la producción y adicionalmente el crecimiento de una empresa se debe a su economía de escala (Estructura de organización empresarial en la que las ganancias de la producción se incrementan y/o los costos disminuyen como resultado del aumento del tamaño y eficiencia de la planta, empresa o industria. Dados los precios a que una empresa puede comprar los factores de producción, surgen economías de escala si el aumento de la cantidad de factores de producción es menor en proporción al aumento de la producción), por lo que en una primera reflexión, ¿esto puede darse en una empresa familiar?, en este caso en el contexto mexicano, al parecer no por varios motivos que se enumeraran líneas abajo, después de sintetizar lo expresado anteriormente del toyotismo.

El modelo toyotista se puede resumir en:

1. Eliminación de los recursos redundantes considerados como superfluos y la implantación de la producción ligera, es decir, la necesidad de menos existencias, menos espacio, menos movimiento de materiales, menos aparatos informativos, tecnologías más austeras y menos trabajadores (“fabrica mínima”). El suministro just-in-time de los materiales que se van a elaborar o ensamblar, de forma que exista mayor flexibilidad con el mercado.
2. La participación de los subcontratistas. Se eligen en función de que puedan colaborar siguiendo con los criterios que establezca la empresa líder en proyectos a largo plazo. Con esto se consigue una relación de confianza y transparencia entre las partes que propician contratos a largo plazo.

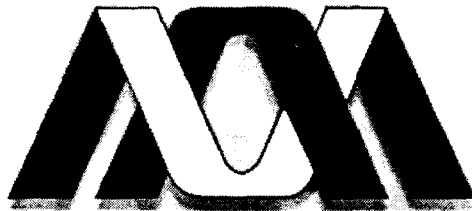
3. Una fuerte participación de los trabajadores en decisiones relacionadas con la producción, esta polivalencia del trabajador se hace indispensable en el momento de tomar decisiones de parar el proceso de producción cuando se encuentren deficiencias graves y en la colaboración para solucionar los problemas planteados por la introducción de innovaciones tecnológicas.
4. El objetivo de Calidad Total, eliminar defectos lo antes posible y en el momento en que se detecte. Las diversas fases del proceso productivo se conciben como una relación entre el proveedor y el cliente regulada por la auto certificación de la calidad del material o de la prestación efectuada.

Ahora bien, en el contexto de la empresa familiar mexicana, las decisiones se llevan a cabo por los fundadores de la empresa, los cuáles darán poder y control a sus familiares, pero no a trabajadores que no pertenezcan este círculo, los empleados se contratan para determinadas actividades y no se les permite tomar decisiones en lo concerniente a la dirección y control de la empresa; por ejemplo, las herramientas a comprar, los insumos necesarios, la contratación de personal, etcétera. Por otra parte, lo concerniente si bien las empresas familiares tienen la intención de utilizar sólo necesario para el funcionamiento y el crecimiento de la empresa, se recurre a dos actividades: a) la compra de material de baja calidad, para ahorrar en los costos de las materias primas; b) la contratación de personal por poco salario, lo que conlleva a dos consecuencias, la primera, personal poco capacitado o semiprofesional; y la segunda, a una actitud de simulación por parte del personal contratado, al no considerar este que su trabajo es una explotación hacia su

persona. Por otra parte el toyotismo, no toma en cuenta, factores externos a la empresa, en el caso mexicano, altos impuestos que tiene que pagar el propietario, sin mencionar la deslealtad contra actividades ilícitas, piratería o importación ilegal y venta de productos extranjeros por debajo del precio comercial promedio. Y por último, si la empresa familiar sobresale y llega a crecer, este crecimiento conlleva a un pensamiento y acción hacia una economía de escala, pero además la contratación de personal administrativo que ha sido adiestrado en el pensamiento anglo-europeo de la administración, esto es la especialización y departamentalización de la empresa, y la separación (burocracia) de los altos y medios mandos de los operarios. Esto debido a un aspecto no tomado en el modelo toyotista, la cultura propia de cada país y sobre todo la influencia de la literatura anglo-europea y, por otra parte, la cultura, en este caso, mexicano, sobre el paternalismo que se presenta en la mayoría de las empresas. Esto hace que si se desea transferir el modelo ohnista sea solo en las técnicas de control, esto es: justo a tiempo y en algunos casos una simulación de los círculos de calidad, ya que esta última, se ve minorizada porque las decisiones conciernen al superior y no a los empleado, sobre todo si estos no tienen lazos familiares o cercanos. Ahora bien esto dice que si cambiando la cultura y aceptando realmente la filosofía y no sólo las técnicas ohnistas, no se pudiera dar un transferencia de este modelo a algunas empresas familiares mexicanas.

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

**División de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento de Economía
Licenciatura en Administración**

***“LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA EMPRESA FAMILIAR:
MUEBLERIA CERVANTES PADRES E HIJOS”.***

PROYECTO TERMINAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA: *ACOSTA BRAVO CINTHIA ARELLY.*
MATRÍCULA: 99330180

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rafael Reyes Avellaneda', is written over a horizontal line.

ASESOR: MTRO. RAFAEL REYES AVELLANEDA

México, D.F.; Febrero 2006