

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN

**“UNA APROXIMACIÓN A LA REPRESENTACIÓN DE UNA
EMPRESA FAMILIAR: HERRAMIENTAS FORJADAS JEBO”**

**PROYECTO TERMINAL QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA: JOSÉ ANTONIO YAÑEZ AGUILAR

MATRICULA: 200321636

ASESOR: MTRO. RAFAEL REYES AVELLANEDA

MARZO 2006

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA



DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN

**“UNA APROXIMACIÓN A LA REPRESENTACIÓN DE UNA
EMPRESA FAMILIAR: HERRAMIENTAS FORJADAS JEBO”**

**PROYECTO TERMINAL QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA: JOSÉ ANTONIO YAÑEZ AGUILAR

MATRICULA: 200321636

ASESOR: MTRO. RAFAEL REYES AVELLANEDA

MARZO 2006

Agradecimientos

A mis padres y hermana: Con gratitud, por haberme brindado su amor así como su apoyo incondicional, y no haberme dejado rendir ante las adversidades.

A mi novia: Quien a lo largo de nuestra relación, me ha demostrado su cariño apoyándome en todo momento.

A mi profesor: Por haberme guiado en este proyecto y brindarme su amistad como un buen amigo.

A mis compañeros y amigos: Con quienes conviví durante los años de estudiante.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

Índice

I. Introducción	4
II. Problema de investigación	5
III. Objetivo de investigación	5
IV. Preguntas de investigación	5
V. Justificación de la investigación	6
VI. Marco teórico	7
VII. Metodología de la investigación	20
VIII. Datos de la empresa	21
IX. Hipótesis de trabajo	22
X. Instrumento de medición	24
XI. Resultados	25
XII. Conclusiones	27
XIII. Bibliografía	29
XIV. Anexo 1	30
XV. Anexo 2	32

I. Introducción

La conjugación de los dos modos de organización base para la mayoría o todas las sociedades del mundo (Empresa y Familia), da por resultado una peculiar pero funcional forma de empresa, la empresa familiar.

Las PYMEs pueden ser consideradas como empresas familiares. Esto dado que el principio de toda empresa pequeña o mediana es la familia emprendedora o el individuo emprendedor. Este último no puede sobrellevar la carga de toda la organización en sí mismo, tanto económica como organizacionalmente, por lo tanto, ha de requerir el apoyo de su familia cercana o lejana, ya sea el caso, para un préstamo en términos monetarios, o para la ayuda con un apoyo en niveles operacionales. Los niveles operacionales en las empresas familiares por su tamaño y por su inicio, no están bien definidos, existiendo la necesidad de flexibilidad en la organización.

Estas micro y pequeñas empresas comienzan así, con los ahorros de la familia o con créditos otorgados, el crecimiento de la organización, en busca del beneficio futuro de la familiar, y la estabilidad económica para cada uno de los miembros. Muy pocas llegan a sobrevivir varios años en el mercado, y/o llegar a expandirse y diversificarse, es por eso que solo se abarca estas dos clasificaciones de empresas (pequeña y mediana).

Las sobrevivientes al transcurso de los años son modelos de estudio y ejemplo a seguir en todo el mundo, siendo claros ejemplos de coordinación empresarial y armonía familiar.

II. Problema de investigación

¿Cómo se organiza el trabajo en la Empresa Familiar?

III.- 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

IV. Preguntas de investigación

¿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?



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

V. 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.**

VI. Marco teórico

Una empresa familiar es "...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 mas 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 las que estas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivos.", (Martínez, 1984: p.9), esta conjunción de empresa y familia no es extraña en ningún país del mundo y mucho menos en México, el hecho de que las personas traten de subsistir creando sus propias empresas esta condicionado por la situación económica de los países, y siendo parte fundamental de la creación estas el índice de desempleo y el nivel de ingresos de los habitantes de los mismos.

Llego a pensarse que las empresas familiares por su tamaño y su poco impacto individual no sobrevivirían a la globalización que esta sufriendo el mundo pero debido a que son tantas y después del fracaso de una se crea otra, estas se reproducen muy rápidamente en muchos sectores de la producción y de los servicios, incluso donde antes solo dominaban empresas de tamaño grande.



Aparte de su acepción como generadora de ingreso las empresas familiares han demostrado tener otros papeles sociales. “La socialización del individuo, el desarrollo motivacional, la formación de actitudes, el aprendizaje de la función empresarial” (Martínez ,1984: p.22), “la acumulación tecnológica en materia organizacional y gerencial” (Martínez, 1984: p.44), “Ámbito de integración emocional e instrumental” (Martínez, 1984: p.46), “La integración temporal” (Martínez, 1984: p.47).

Con la creación de una empresa, la familia o el individuo emprendedor, cualquiera que haya sido el origen; genera una interrelación mas amplia entre los individuos de la familia, esto puede, si la familia en su interior se conlleva bien, traer beneficios en la organización y si es productora un incremento en la producción, al igual que la presentación de problemas de la empresa hacia los otros miembros se hace mas fluida. Si por el contrario en el interior de la familia existen disputas y rivalidades, la empresa no saldrá a flote.

“...las empresas que se ubican en las líneas de rápido crecimiento y mantienen la flexibilidad suficiente, que están escasamente burocratizadas, que tienen una dimensión relativamente reducida, en las que su conducción responde al tipo “empresario” mas que “gerencial” con relaciones internas menos formalizadas, mas personales y difusas, poseen un gran potencial innovativo” (Martínez, 1984: p.15), esto nos da pie a considerarlas como flexibles y con una rápida respuesta ante las adversidades de su medio, siendo capaces de reestructurarse rápidamente para la corrección de los problemas en los que se encuentre.



La creación de la empresa familiar genera una relación entre los roles que desempeñan los individuos en la familia y en la empresa. La mayoría de las veces esto es causa de conflictos porque se entremezclan los roles que cada uno desempeña en los otros ámbitos. Así un padre se comporta como jefe autoritario en el hogar y, en el trabajo se comporta como padre a la hora de discutir asuntos con sus hijos.

El desarrollo de la empresa para las generaciones posteriores a las que la iniciaron representa una motivación, algunas veces, para seguir ciertos estudios, o dedicarse de lleno a la atención de la misma.

La empresa familiar forma familias muy unidas, o por el contrario rivalidades, que en casos extremos pueden llegar a ser tan grandes que prosigan generación tras generación, y linajes enteros de familias con un mismo origen, disputen la propiedad, los ingresos o la venta de la empresa.

Así toda la familia en el mejor de los casos, se une bajo un solo apellido y bajo el concepto de la mejora en aquel que comenzó siendo el proyecto de un antecesor no muy lejano, que sirve como modelo y ejemplo.

También para los miembros que no laboran o no participan directamente en la empresa familiar representa un beneficio, puesto que los ingresos que esta genera a su familia le brindan el apoyo para que siga sus propios objetivos.

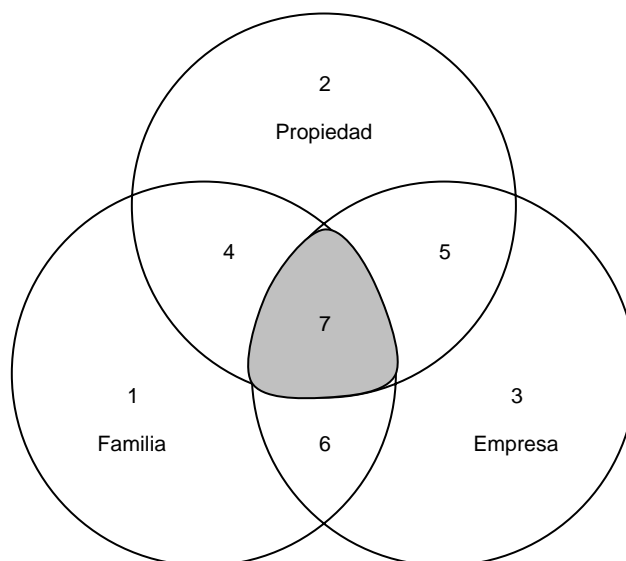
Es una excelente escuela para el medio laboral, ya que los miembros de la familia que hayan iniciado su carrera laboral en la empresa familiar, lo hacen a corta edad siendo así una parte fundamental para la práctica, que si no se

seguirá llevando acabo dentro de la empresa familiar, y lo harán dentro del ámbito publico o privado en otras organizaciones, se desarrollara mejor.

La empresa familiar debe tener una tendencia a la diversificación y a la expansión en el mercado en el que esta posicionada, ya que si esto no se lleva a cabo la empresa jamás crecerá al ritmo con que lo hace la familia y en ves de ser objeto de rédito se convertirá en la ganancia para pocos miembros de la familia, o en una entrada mínima de dinero comparada con las necesidades de la familia creciente.

La empresa familiar ha sido objeto de muchos estudios por la complejidad que presenta su estructura organizacional al mezclar como ya se menciono la estructura de la familia con la de la empresa, que si bien persiguen objetivos muy distintos, la problemática de ambas estructuras también se entremezcla.

Dentro de los estudios realizados se identifico un modelo el cual divide a la empresa familiar en tres estructuras: familia, empresa y propiedad, ínter conexas entre si (Lansberg, 1997).

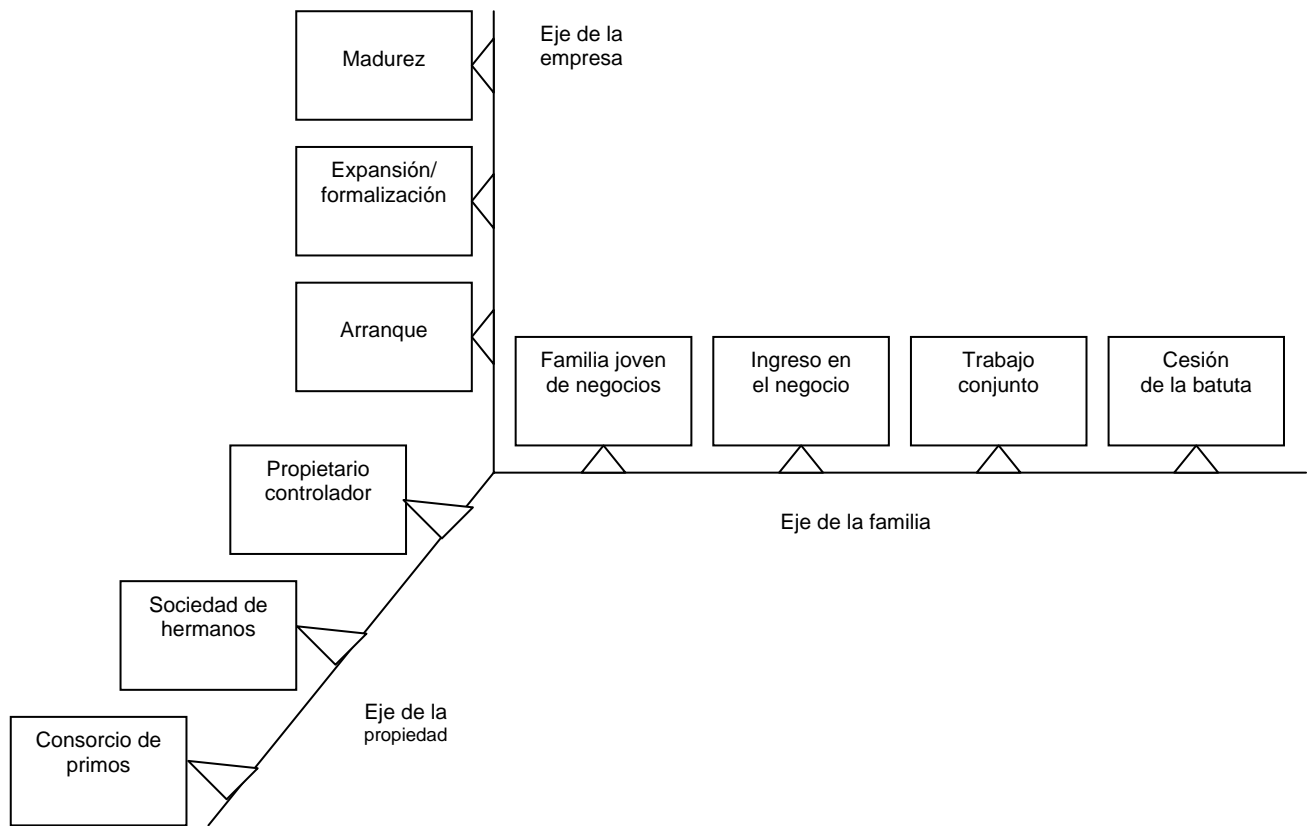




En esta representación las personas que solo tengan una conexión con la compañía, se encuentra ubicado dentro de los primeros tres números (1, 2, 3), Las personas que tengan mas de una conexión con la organización se encuentran en las áreas sobrepuestas con los siguientes tres números consecutivos (4, 5, 6), y por ultimo aquel que tenga que ver en todos los aspectos de la organización se encontrara en el numero 7. (Lansberg, 1997)

Pero estos estudios no observaron que para una empresa familiar el paso del tiempo sobre las personas es base fundamental para los cambios en la estructura de la empresa, se dio así, origen a un modelo que si bien no es la norma a seguir, parece abarcar la mayoría de los casos encontrando ubicación para todo tipo de empresas familiares. “un *modelo evolutivo tridimensional* de la empresa familiar.

Para cada uno de los tres subsistemas –propiedad, familia y empresa- hay una dimensión evolutiva individual. El subsistema de la propiedad pasa por su serie de etapas, el de la familia tiene su propia secuencia y el del negocio también pasa por una serie de etapas, diferenciadas entre sí. Estos avances evolutivos influyen unos en otros, pero también son independientes. Cada parte cambia a su propio ritmo y de acuerdo con su secuencia.” (Lansberg, 1997: p.17), este diagrama se muestra a continuación:



Cada una de estas líneas evolutivas presenta una serie de características que las diferencian del paso que sigue a través del tiempo. Para resumir estas etapas desarrolle unos cuadros con las características principales de cada etapa en los tres ejes:

La dimensión evolutiva de la propiedad (Lansberg, 1997)

Etapa	Características	Retos
Propietario controlador	<ul style="list-style-type: none"> ‡ Control de la propiedad consolidado en un individuo o matrimonio ‡ Otros propietarios, tienen solo acciones nominales y no ejercen una importante autoridad de propietarios 	<ul style="list-style-type: none"> ‡ Capitalización ‡ Equilibrar el control unitario con los puntos de vista de los principales accionistas ‡ Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación



<p>Sociedad de hermanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> † Dos o mas hermanos con el control de la propiedad † Control efectivo en manos de una generación de hermanos 	<ul style="list-style-type: none"> † Establecer un proceso para compartir el control entre los propietarios † Definir la función de los propietarios no empleados † Retener el capital † Controlar la orientación partidaria de las ramas de la familia
<p>Consortio de primos</p>	<ul style="list-style-type: none"> † Muchos primos accionistas † Mezcla de propietarios empleados y no empleados 	<ul style="list-style-type: none"> † Administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas † Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar

La dimensión evolutiva de la familia (Lansberg, 1997)

Etapa	Características	Retos
<p>Familia joven de negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> † Generación adulta menor de 40 años † Hijos, menores de 18 años 	<ul style="list-style-type: none"> † Crear una empresa conyugal funcional † Tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia † Crear relaciones con la familia extendida † Criar a los hijos
<p>Ingreso en el negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> † Generación de los padres cuya edad fluctúa entre 35 y 55 años † Generación de los hijos en la adolescencia o de 20 a 30 años 	<ul style="list-style-type: none"> † Manejar la transición de la edad madura † Separar e individualizar la generación de los hijos † Facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera
<p>Trabajo conjunto</p>	<ul style="list-style-type: none"> † La edad de la generación de los padres fluctúa entre 50 y 65 años † La edad de los hijos fluctúa entre los 20 y 45 años 	<ul style="list-style-type: none"> † Fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones † Alentar el manejo constructivo de los conflictos † Dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

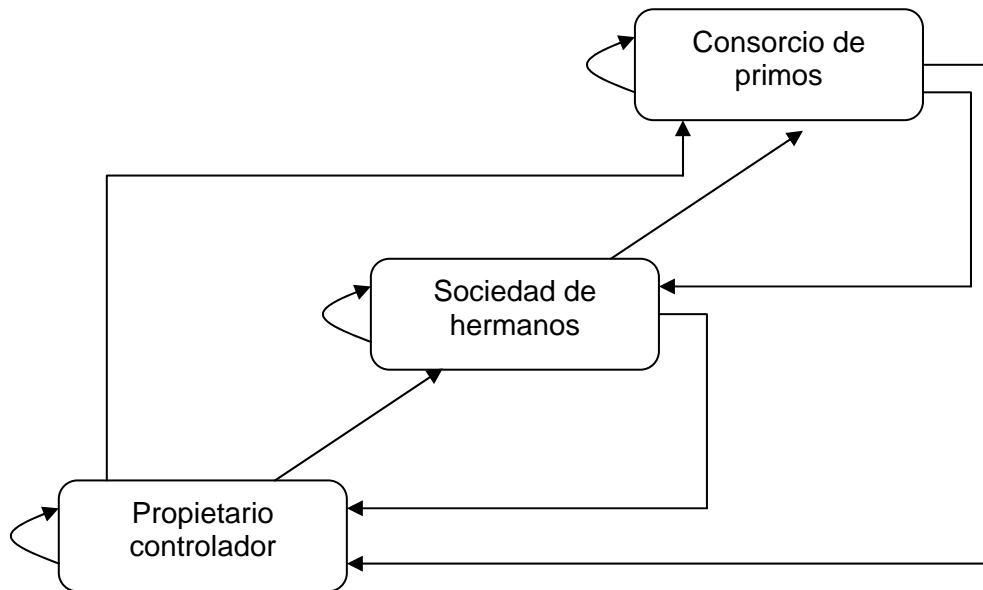
Etapa	Características	Retos
Cesión de la batuta	<ul style="list-style-type: none"> ‡ La primera generación tiene 60 o mas años 	<ul style="list-style-type: none"> ‡ La primera generación se desvincula de la empresa familiar ‡ Se transfiere el liderazgo de la familia a la siguiente generación

La dimensión evolutiva de la empresa (Lansberg, 1997)

Etapa	Características	Retos
Arranque	<ul style="list-style-type: none"> ‡ Estructura informal de la organización, con el propietario en el centro de todo ‡ Un producto 	<ul style="list-style-type: none"> ‡ Supervivencia (ingreso en el mercado, planeación de los negocios, financiamiento) ‡ Análisis racional frente al sueño del fundador
Expansión / formalización	<ul style="list-style-type: none"> ‡ Estructura cada vez mas funcional ‡ Múltiples productos o líneas de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> ‡ Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio ‡ Planeación estratégica ‡ Sistemas y políticas organizacionales ‡ Administración de efectivo
Madurez	<ul style="list-style-type: none"> ‡ Una estructura organizacional que apoya la estabilidad ‡ Una base estable (o decreciente) de clientes, con un crecimiento modesto ‡ Una estructura divisional dirigida por un equipo de gerentes de alto nivel ‡ Procedimientos organizacionales bien establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> ‡ Reenfoco estratégico ‡ Compromiso de los directivos y de los dueños ‡ Reinversión

Estas escalas evolutivas refieren a etapas que no están delimitadas marcadamente, sino que los pasos de una etapa a otra se van dando lentamente con el paso del tiempo y las generaciones.

La sucesión de la propiedad presenta un caso muy particular en cuanto al paso del tiempo, puesto que, no sigue una línea forzosa sino que puede no variar o retroceder, esto dado por, la integración de nuevos miembros a la empresa familiar y la estructuración de la empresa con respecto al paso de las generaciones.



Las empresas familiares se encuentran en todo el mundo y sus relaciones en las economías son muy variadas, dependiendo de la cultura del país y del impulso que les de el gobierno.

“...según las estimaciones más conservadoras entre el 65 y el 80% de las empresas de todo el mundo son propiedad de familias o están dirigidas por ellas. Es verdad que muchas de estas compañías pertenecen a un solo propietario pequeño, que nunca crecerán ni pasaran de una generación a otra. Pero también es verdad que muchas de ellas figuran entre las más grandes y exitosas del mundo. Se estima que 40% de la 500 empresas mas grandes de *Fortune* son propiedad de familias o están controladas por ellas. Las empresas



familiares generan la mitad del producto interno bruto (PNB) de Estados Unidos y emplean la mitad de la fuerza laboral. En Europa, predominan entre las empresas pequeñas y medianas y son la mayor parte de las grandes empresas en algunos países. En Asia, la forma de control familiar varía según el país y la cultura, pero ocupan un lugar privilegiado en todas las economías desarrolladas menos en China.” (Lansberg, 1997: p.2)

Las empresas familiares generalmente no sobreviven muchos años, son pocos los casos en que estas logran sobrepasar las inclemencias del medio ambiente y los problemas de los roles familiares adquiridos dentro de ellas.

Estas pocas empresas que sobreviven representan un patrimonio seguro para la familia completa, siempre y cuando los integrantes de esta quieran recibir participaciones de la empresa, o quieran laborar en ella.

Fuera de estas excepciones en nuestro país la gran mayoría de las empresas familiares entran en la calificación de las PYMEs (pequeñas y medianas empresas), algunas también dentro de la clasificación de la microempresa.

En México la consideración de micro, pequeña y mediana empresa es la siguiente:

“Microempresas: son los pequeños negocios (en cuales quiera de los cuatro giros) que manejan un máximo de 110 salarios mínimos anuales (zona A) como nivel de venta anual y que tienen de uno a quince empleados como máximo” (NAFIN: p.11)



“Pequeñas empresas: son las empresas que manejan de 111 salarios mínimos anuales (zona A) a 1,115 salarios por ventas anuales y de 16 a 100 empleados” (NAFIN: p.11)

“Medianas empresas: son las empresas que manejan un volumen anual de ventas de 1,116 salarios mínimos anuales a 2,010 y de 101 a 250 empleados” (NAFIN: p.11)

La micro, pequeña y mediana empresa representa el 98% de las empresas en el país. (NAFIN: p.15)

De estas la micro representa el 97%, la pequeña abarca el .3% y la mediana el .3%, con respecto a los sectores de: Manufactura, construcción, comercio y servicio (NAFIN: p.15)

De este grupo de empresas el 31.3% se encuentran ubicadas en el sector servicio, el 10.3% en el sector manufactura, 1% en el sector de construcción y 57.4% en el sector de comercio. (NAFIN: p.16)

Las micros, pequeñas y medianas empresas se distribuyen en 32 entidades, en 465 ciudades. (NAFIN: p.16)

“Cerca del 90% de las empresas medianas tienen seis años o mas de estar operando. En la pequeña empresa esta proporción se ubica alrededor del 80%, y en la microempresa el 51% presenta este promedio” (NAFIN: p.17)

“Cabe resaltar que casi el 24% de las microempresas tienen solo tres años de vida” (NAFIN: p.17)



“...predomina el empresario masculino en una proporción de cuatro a uno, siendo la microempresa en donde mas mujeres participan como empresarios (32%)” (NAFIN: p.18)

“...el 52% de las microempresas se encuentran ubicadas en un local propio; en estas, la mitad de los empresarios viven en el mismo local donde realizan su actividad” (NAFIN: p.19).

En la pequeña y mediana empresa solo el 5 y 4% vive en el lugar de trabajo (NAFIN: p.19).

Cerca de la mitad de los medianos empresarios son propietarios del local donde se encuentra su empresa (NAFIN: p.19).

“En la microempresa predomina el propietario único (62%) y en la pequeña y mediana empresa destaca la proporción de establecimientos cuya forma de organización son las sociedades con o sin miembros de la familia.” (NAFIN: p.21).

La mitad de las empresas medianas están organizadas en sociedades sin miembros familiares (NAFIN: p.21).

“Cerca de 72% de las microempresas tienen como cliente principal al consumidor final; en tanto que las pequeñas y medianas, destinan su producto y/o servicio a otra clientela” (NAFIN: p.28)



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

“El 61% de las microempresas efectúan sus ventas al contado, a diferencia de la pequeña y mediana que lo hacen principalmente a crédito (71.1 y 74.8% respectivamente)” (NAFIN: p.28)

El 88% de las microempresas son administradas por sus propios dueños, las pequeñas el 57% y en las medianas el 42% (NAFIN: p.29)

Estos datos nos reflejan la realidad de nuestro país en cuanto a la relación entre las empresas familiares y la PYMEs.

VII. Metodología de la investigación

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)

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.

VIII. Datos de la empresa

Nombre: “Herramientas forjadas Jebo”

Ubicación: Av. División del norte No. 201, Pueblo de Santiago Tulyehualco

Xochimilco, México D.F., CP. 16700

Teléfono: 21-61-25-67

La empresa “Herramientas forjadas Jebo”

En el año de 1997 se consolidó la compra de la maquinaria para la transformación de haceros, tras la venta de un par de microbuses con los que se contaban para el sustento de la familia, decidiendo así, arriesgar todo a este proyecto. En aquel entonces solo se contaba con los miembros de la familia para laborar en la empresa y con un par de trabajadores que no pertenecían a esta. Así se comenzó con la búsqueda de clientes y la colocación en el mercado local de los primeros productos.

Hoy en día la empresa cuenta con un mercado fijo y una cartera de clientes que asciende a 300 de estos. Se han desplazando marcas comerciales y de renombre, en las zonas aledañas. Todo esto a base de esfuerzo, de otorgar garantía en los productos, de ofrecer una excelente calidad y sobre todo de escuchar a los clientes, quienes han guiado el rumbo de esta empresa. Ahora se comienza con la diversificación de los productos enfocándose en el ámbito automotriz, donde se ha notado un incremento de clientes y la posibilidad de producir lo que el mercado solicita.

IX. 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 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?



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

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

X. 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

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?

XI. Resultados

Pregunta 1.-

En el año de 1997

Pregunta 2.-

Su producción se basa en herramientas para la construcción (Cinceles, barretas, grifas, amarradotes) y herramienta automotriz (“Botadores” y extractores)

Pregunta 3.-

Padre

Pregunta 4.-

Dirección general y apoyo en producción

Pregunta 5 –

Se cuenta con 12 trabajadores siendo 4 de estos miembros de la familia

Pregunta 6 –

1. Forjado y maquinado de herramientas
2. Agentes de venta
3. Demostradores
4. Repartidor



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

Pregunta 7 –

El padre y la madre

Pregunta 8.-

Se utilizan para reinvertir mayormente, y para los gastos familiares.

Pregunta 9.-

Jefe de familia

Pregunta 10.-

Procurar un orden y sustento a la familia, además de velar por el patrimonio de la misma, y por la educación de los hijos.

Pregunta 11.-

Dentro de la familia la esposa se dedica al hogar, mientras que los hijos a sus estudios y también apoyan con los quehaceres del hogar. Dentro de la empresa la esposa se dedica a la administración y a las cobranzas, las hijas también apoyan con la administración, las ventas y las demostraciones; el hijo por su parte apoya con la publicidad, el control del almacén de materias primas y productos terminados, y con las ventas. Pero muy independientemente de las tareas aquí descritas, los miembros de la familia se apoyan entre sí, para la realización de las tareas administrativas.

Pregunta 12.-

No

XII. Conclusiones

Tras haber realizado la investigación nos damos cuenta que las empresas familiares cuentan con una enorme diversidad de formas dentro de su organización, que estas no se apegan a un modelo base, pero que si siguen ciertas pautas de comportamiento.

La mezcla de papeles y roles, estatus y jerarquía, en menor o mayor grado dentro de las empresas familiares afecta en el desempeño de estas mismas ó de ambas, ya que los actores no definen independientemente sus funciones y esto puede ocasionar conflictos.

La distribución de las tareas al ser indefinida y flexible propicia que los miembros de la familia y a su vez de la empresa puedan apoyarse para la realización de las tareas en ambos círculos.

Cuando los ingresos de la empresa son destinados solamente a la subsistencia de esta misma y a dedicar el ingreso a los gastos del hogar, se desatiende a la empresa, pero en el caso de las empresas que dedican la mayor parte de sus ingresos a la reinversión, logran generar un cambio y un crecimiento dentro de la empresa.

En el caso estudiado se descubre que, la distribución indefinida y flexible de las tareas es resultado de que los hijos colaboran y participan en todos los ámbitos del proceso administrativo: compras, ventas, cobranzas; apoyándose entre ellos y siendo apoyados por sus padres, esto ha generado una estructura indefinida y flexible, pero dado que se trata de una empresa familiar no ha llegado al conflicto.



Por otra parte, gran parte de los ingresos de la empresa se dedican a la reinversión y se han reflejado en el crecimiento constante de la empresa por sobre sus competidores.

El decaimiento de muchas empresas familiares se debe, al intentar dar rigidez a una estructura que en sus inicios debe ser flexible como se ha demostrado, ya que no se cuenta con el personal ni con el capital para la especialización de cada individuo en un papel específico dentro de la empresa. También se puede designar esta decadencia de las empresas al hecho de que solo se usan como sustento familiar y no se dedica parte de las ganancias a reinvertir, en la propia empresa.

Por lo anteriormente expuesto, se puede apreciar que las empresas familiares demuestran ser una gran fuente de ingresos así como base para la creación de empresas Mexicanas, y lo mismo sucede en otros países del mundo.

XIII. Bibliografía

Coriat, Benjamín (1991), Pensar al revés: Trabajo y organización en la empresa japonesa, D.F.-México, Siglo veintiuno editores

Gersick, Kevin E., Davis, John A., McCollom, Hampton Marion, Lansberg, Ivan (1997), Empresas Familiares: Generación a generación, D.F.-México, McGraw-Hill Interamericana Editores

Martínez Noguera, Roberto (1984), Empresas familiares: Análisis organizacional y social, Buenos Aires-Argentina, Ediciones Macchi

NAFIN, Características de las PyMEs, México, editorial NAFIN

Sampieri, Roberto Hernández, Collado, Carlos Fernández, Lucio, Pilar Baptista (2003), Metodología de la investigación, D.F.-México, McGraw-Hill Interamericana Editores

XIV. Anexo 1

Cuestionario con respuestas

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

En el año de 1997

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

Su producción se basa en herramientas para la construcción (Cinceles, barretas, grifas, amarradotes) y herramienta automotriz (“Botadores” y extractores)

Pregunta 3.- ¿Quién funda esta empresa?

Padre

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

Dirección general y apoyo en producción

Pregunta 5 ¿Quiénes son sus trabajadores?

Se cuenta con 12 trabajadores siendo 4 de estos miembros de la familia

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

- Forjado y maquinado de herramientas
- Agentes de venta
- Demostradores
- Repartidor

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

El padre y la madre



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

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

Se utilizan para reinvertir mayormente, y para los gastos familiares

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

Jefe de familia

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

Procurar un orden y sustento a la familia, además de velar por el patrimonio de la misma, y por la educación de los hijos

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

Dentro de la familia la esposa se dedica al hogar, mientras que los hijos a sus estudios y también apoyan con los quehaceres del hogar. Dentro de la empresa la esposa se dedica a la administración y a las cobranzas, las hijas también apoyan con la administración, las ventas y las demostraciones; el hijo por su parte apoya con la publicidad, el control del almacén de materias primas y productos terminados, y con las ventas. Pero muy independientemente de las tareas aquí descritas, los miembros de la familia se apoyan entre sí, para la realización de las tareas administrativas.

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

No

XV. Anexo 2

En esta empresa familiar existe una flexibilidad de los roles en el proceso administrativo, no así en el proceso productivo. Es importante comparar este modelo con un modelo más moderno el Toyotismo, encontramos que una fortaleza del Toyotismo es el trabajador multifuncional, lo mismo en esta empresas familiar, al darse en el proceso administrativo la plurifuncionalidad del trabajador, para que se entienda este agregado se aclarara lo que es Toyotismo.

Ohno y el espíritu Toyota

El sistema Toyota tuvo su origen en la necesidad particular en que se encontró Japón de producir pequeñas cantidades de muchos modelos de productos; más tarde aquel evolucionó para convertirse en un verdadero sistema de producción. A causa de su origen, este sistema es fundamentalmente competitivo en la diversificación. El sistema Toyota es muy elástico; se adapta bien a las condiciones de diversificación más difíciles. Y así es porque fue concebido para ello.

Para Ohno, ingeniero jefe de Toyota, la esencia del sistema - determinado por su intención fundadora- consiste en concebir un algo adaptado a la producción de volúmenes limitados de productos diferenciados y variados.

El objetivo es: "producir a bajos costos pequeñas cantidades de productos variados". El espíritu Toyota es pensar en la diferencia, en la variedad, no en la estandarización y la uniformidad.

Ohno insiste siempre en dos puntos. El método Toyota es la combinación de dos principios o pilares. Estos son: La producción en el momento preciso y la autoactivación de la producción. El resto es cuestión de técnicas y de procedimientos de instauración.



El principio de la automatización es en realidad un principio importado de la industria textil. La empresa Toyota antes de la Segunda Guerra mundial era esencialmente un fabricante de telares. En aquel entonces Tai Chi Ohno estaba empleado en la división textil de Toyota.

Lo que Ohno denominará el principio de automatización, neologismo forjado a partir de la contracción de las palabras autonomía y automatización, es dotar de cierta autonomía a las máquinas automáticas. A los dispositivos de organización que conciernen a la ejecución del trabajo humano se los denomina procedimientos de "autoactivación". Ohno no solo procede por "importación" del principio de automatización, sino también por "extensión" del concepto, al aplicarlo a situaciones de trabajo y de operaciones que no movilizan necesariamente máquinas automáticas. El afán de evitar los desperdicios y las fallas esta en el meollo de los dispositivos de organización.

Ohno indica que el "justo a tiempo" es el segundo gran pilar del espíritu Toyota. El "justo a tiempo" es la producción justa en el momento preciso.

Siempre en el contexto de los años cincuenta - marcado, por el doble hecho del despido masivo y el incremento de los pedidos de guerra a Toyota- es cuando nace verdaderamente el sistema de Kan-Ban.

Toyota decidió hacer frente a este crecimiento de la demanda sin aumentar el personal. La única vía abierta era una racionalización del trabajo basada en el mayor rendimiento.

El "sistema de supermercado" - modelo inspirador y arquetipo del método Kan-Ban - se instauró verdaderamente en una de las fábricas de las que Ohno era director. El principio fue aplicado así: el trabajador del puesto de trabajo corriente abajo (tomado aquí como el "cliente") se alimenta con unidades ("los productos comprados") en el puesto de trabajo corriente arriba (el "estante") cuando lo necesita. En lo sucesivo solo se pone en marcha la producción cuando hay que reponer las unidades vendidas. De esta manera había nacido el Kan-Ban, que en materia de



administración de producción es la mayor innovación en la organización de la segunda mitad de siglo.

Dos consecuencias de la utilización del Kan-Ban:

1. El método Kan-Ban permitió descentralizar al menos una parte de las tareas de planificación, tareas hasta entonces efectuadas por un departamento especializado y confiar la responsabilidad de ellas a los jefes de equipo.
2. Además permitió integrar las tareas de control de calidad de los productos a las tareas de fabricación, cuando aquellas aún estaban centralizadas en un departamento particular llamado en Toyota "Departamento Central de Control de Calidad".

Ya hemos hablado de los pilares básicos que Ohno postula, ahora veremos otras cuestiones como:

- ❖ La "fábrica mínima". Dentro de este primer descubrimiento lo que se puede observar es que si hay existencias permanentes detrás de estas hay un sobreequipo. Partiendo de las existencias y de los insumos generados por la producción, indica y localiza las vías y los puntos de aplicación en los que se puede obtener ganancias de productividad. Eliminando las existencias se elimina también el exceso de personal y de equipo.

Se considera que la reducción de personal es un medio para realizar la reducción de costos, que sin duda es una condición esencial para la supervivencia y el crecimiento de un negocio.

Esta fábrica mínima deberá ser una fábrica flexible, capaz de absorber con un efectivo reducido las fluctuaciones de la demanda. Ohno ya no va a buscar la gran productividad en gran serie, sino en la flexibilidad de trabajo, en la asignación de las operaciones de fabricación, oponiéndose así a las facilidades de la producción en serie con existencias en cada intervalo.



El segundo descubrimiento de Ohno está directamente relacionado con el anterior y se obtiene por generalización del método de "gestión por las existencias": se trata del método de administración "a ojo".

- ❖ "La dirección a ojo". Dirigir con los Ojos, dice Ohno, es uno de los fundamentos del método Toyota. El ingeniero japonés reanuda así una antiquísima y tradicional preocupación de los amos de las fábricas: poder ejercer en todo momento y de manera visual un control directo sobre los empleados subordinados; no hay nada más rápido y directo que la mirada.

En suma, mediante la combinación del método de "gestión por las existencias" y del de la "dirección por los ojos", termina por formarse una 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 racionalización: las economías y las ganancias de productividad se buscan constantemente en el interior más que en extensión.

La fábrica ohniana se opone a la fábrica fordiana que, en contraste, puede calificarse como una fábrica gorda, y cuya flexibilidad relativa se debe precisamente a esa grasa permanentemente acumulada a lo largo de las líneas de producción.

Las innovaciones tecnológicas y la flexibilización del sistema de trabajo llevaron a desintegrar la solidaridad obrera.

El elemento central de este proceso de autorización de la clase obrera es la formación de lo que se llamó el "mundo de la empresa", fenómeno crucial para la comprensión del capitalismo japonés de posguerra.

El "mundo de la empresa" es una fórmula que sirvió para trasladar la competencia interempresa a la competencia-rivalidad entre los obreros. Por esta razón los obreros están forzados a compartir la suerte de la empresa.

Para romper con las visiones occidentales, que atribuyen a la lealtad de los trabajadores japoneses para con su patronal a una especie de sumisión tradicional,



no es otra cosa que el resultado de esta competencia-rivalidad, altamente individualista. Tiene sus fundamentos en estímulos económicos que nada tienen que ver con contradicciones culturales. Todo esto hizo que el colectivismo obrero se derrumbe, pero no hay que dejar de decir que fue necesaria la violenta represión para que esto suceda.

Por todas estas cuestiones que se venían enumerando es que se ve que se produce un fuerte desgaste en lo que eran los sindicatos de industria. Éstos terminan quedando como sindicatos de empresa, que funcionaran según reglas y procedimientos nuevos, decretados por la patronal.

También se da un sindicalismo integrado: en el sentido que la burocracia sindical de la empresa está constituida según las líneas jerárquicas de la empresa. Podemos considerar que la actividad sindical se convirtió en uno de los pasos que aseguraba la promoción de dirigentes dentro de la casa Toyota. Se da una especie de sindicalismo cooperativo, en el sentido que las reivindicaciones que formula el sindicato integran en gran medida las presiones de rendimientos y rentabilidad que la dirección de la empresa ha impuesto. No hay que perder de vista que si se dio este sindicalismo cooperativo es porque, de algún modo, se vio capaz de garantizar mejoras continuas y sustanciales en las condiciones de vida de los asalariados.

En este período es cuando se establece de manera más clara el famoso sistema de "empleo de por vida" y "salario a la antigüedad".

"Empleo de por vida": por la situación particular de posguerra antes mencionada, con una gran carencia de mano de obra especializada y un bajo índice de desempleo. En condiciones de pleno empleo, trataron de retener al trabajador por medio de la antigüedad, una prima al jubilarse y un posible acceso a la vivienda propia.

El "empleo de por vida" fue un compromiso que firmó la patronal con los trabajadores de la Toyota a cambio de que éstos aceptaran el despido de 1600 trabajadores. La patronal se comprometía a no despedir hasta su jubilación si el



trabajador aceptaba los nuevos métodos de organización del trabajo que se desarrollan a partir del Círculo de Calidad Total. Este método se extendió a toda la industria y abarca al 30% de los trabajadores japoneses. De todas maneras este empleo de por vida no impide que alguien sea despedido si la empresa así lo cree conveniente. El empleo de por vida nunca significó empleo de por vida, sino más bien un retiro obligatorio a los 55 años.

Con respecto al salario por antigüedad, es un salario en que gran parte de los incrementos se dan por la antigüedad activa. Los trabajadores debían integrarse en los Círculos de Calidad, realizar cursos, obtener calificaciones por su mérito, y entonces la antigüedad significaba un mayor salario relativo. La patronal de esta forma ataba al obrero a su empresa, ya que si cambiaba de compañía perdía la antigüedad, que le reportaba los mayores ingresos.

Los salarios se tornaron cada vez más individualizados, estaban más sometidos a la capacidad del obrero y a su calificación por la gerencia de personal. Cada empresa tenía su propia grilla salarial y no había escala de salarios común a toda la industria.

Cuando hablábamos de un posible acceso a la vivienda nos referíamos a un préstamo otorgado por una gran firma para adquirir una pequeña casa, con la condición de que el trabajador lo devuelva con su indemnización de retiro, cuando logra la edad de jubilación a los 55 años. Como podemos se puede deducir, este contrato esta ligando la suerte del obrero a la de la compañía, si él llegara a renunciar, su indemnización sería mucho menor que la deuda contraída con la empresa.

Existe cuatro fases y momentos clave de la concepción del sistema Toyota, viéndolo desde una perspectiva cronológica.

Fase I (1947-1950): Importación a la Industria Automotriz de las innovaciones técnico-organizativas heredadas de la experiencia textil. En este período se realizan las primeras innovaciones que tienen por objeto introducir la "autonomización" en la industria automotriz; la casa Toyota no hace más que



aprovechar el capital de conocimiento práctico adquirido en la rama textil, esfera inicial de actividad de la sociedad. Estas innovaciones requieren de una organización y una adaptación de las plantas, así como otro modo de consumo de la fuerza de trabajo. Estas innovaciones, como ya hemos dicho, suscitan una intensa actividad de resistencia por parte de los obreros calificados japoneses.

Fase II: El impacto de los años 1949-1950 y su significación: aumentar la producción sin aumentar los efectivos. En el transcurso de este breve período se dan tres acontecimientos importantes.

- ❖ 1949: Se da una crisis financiera muy grave que lleva a la sociedad al borde de la quiebra.
- ❖ Se da una huelga de enorme importancia que termina con despido de 1600 empleados.
- ❖ En 1950 se desencadena la guerra de Corea; la casa Toyota se encontraba restringiendo la producción debido a que había despedido a gran parte de su personal.
Esta situación de gran demanda de productos por la guerra de Corea es lo que hace que se den grandes innovaciones, ya que la empresa se ve forzada a buscar los medios para realizar la producción sin tener que recurrir a la contratación de personal.

Fase III (Los años cincuenta): La importación a la fabricación automotriz de las técnicas de gestión de existencias en los supermercados estadounidenses: nacimiento del Kan-Ban. El fundador de la casa Toyota confió a Ohno la siguiente reflexión: "lo ideal sería producir justo lo necesario y hacerlo justo a tiempo", Ohno encontrará una especie de primera realización en la observación del sistema de reabastecimiento de los supermercados, técnica que hasta el momento era de gran importancia para el sector comercial. La inteligencia de Ohno consistió en imaginar que podía trasplantar esta



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

innovación a la producción. Podemos decir que en 1962 la mayoría de los establecimientos Toyota se encontraban funcionando bajo el método de Kan-Ban.

Fase IV: Extensión del método Kan-Ban a los subcontratistas. De 1962 a después de 1973 el esfuerzo se dirige a los subcontratistas y abastecedores, al tiempo que el sistema sufre numerosos desarrollos y perfeccionamientos intermitentes. Hay que recordar que tras el impacto petrolero de 1973, Japón enfrenta un período de crecimiento lento. Situación en la que el método Ohno realiza maravillas ya que desde su origen se concibió para enfrentar situaciones difíciles.