



Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa

**" LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
EN LA EMPRESA FAMILIAR:
HERRERIA DECORATIVA "**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTAN:
MIRIAM RITA GARCÍA ARAUJO
KARLA GISELA VARGAS HERNÁNDEZ**

Asesor de Tesis: Mtro. Rafael Reyes Avellaneda

AGRADECIMIENTOS

A mis papás:

Les doy infinitas gracias por su apoyo, su comprensión y su paciencia. Han sido el motor de mi vida y siempre les estaré agradecida por haberme apoyado en este largo y duro trayecto. Esta meta no hubiera sido realizada sin su ayuda, porque gracias a ustedes he logrado llegar hasta donde estoy ahorita. Espero que algún día puedan sentirse orgullosos de mi, saben que los amo y son las personas que mas admiro.

Luis Ángel (e.a):

Sabes que eres una de las personas más importantes de mi vida y que siempre te voy a agradecer que hayas estado conmigo en los momentos más difíciles y más felices de este trayecto. Tú mejor que nadie sabes todo lo que he pasado para poder lograr este sueño, gracias por haberme ayudado cuando lo necesitaba y darme ánimos para seguir adelante.

Profesor Avellaneda:

Gracias a usted hemos logrado terminar esta tesis, le agradezco su ayuda, paciencia y disponibilidad. Sin su asesoría este trabajo no hubiera podido llegar a realizarse.

Karla Gisela Vargas Hernández

AGRADECIMIENTOS

A ti Madre:

Eternamente Agradecida.

Por que de ti he recibido lo más valioso que es la vida y la mejor herencia: mi carrera profesional. Tomada de tu mano, inicie el aprendizaje en la vida. Ahora todo lo que soy, se lo debo a tu ejemplo de tenacidad y valor, por ser mi mejor amiga.

A mi tío Ricardo:

Quien con su apoyo, cariño, consejos y ejemplo, me ha otorgado habilidades y capacidades que me han permitido, el día de mañana enfrentar mi carrera éxito.

A mis Hermanos:

Martín Y Karina agradezco por estar siempre conmigo en los momentos más significativos de mi vida por apoyo y comprensión.

A Nuestro profesor:

Por su apoyo, dedicación, paciencia y esmero, por su amistad generar la confianza en misma.

A mis verdaderos amigos:

Por la confianza, lealtad, consejo y armonía: por la aceptación tal y cual soy.
Por llorar y reír, por quien no podemos fingir.

Miriam Rita García Araujo

**Toma tiempo para pensar...
El pensamiento es la fuente del poder
Toma tiempo para leer...
La lectura es la fuente de la Sabiduría
Toma Tiempo para trabajar...
El trabajo es el precio del éxito.**

ANONIMO

**En lo más profundo de la mente humana
habitan ciertos poderes adormecidos;
poderes que nos asombrarían;
poderes que jamás soñamos poseer;
fuerzas revolucionarían nuestras vidas...
si despertaran y entraran en acción.**

ORISON SWETT MARDEN

**Puesto que viviré el resto de mi vida
en el futuro, deseo estar lo mas seguro posible
acerca de la clase de futuro en el cual viviré.
Esa es la razón por la cual planeo mi vida.**

CHARLES KETERINN

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
III.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
IV.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	2
V.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
VI.	MARCO TEORICO.....	3
VII.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
VIII.	DATOS DE LA EMPRESA.....	17
IX.	HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	20
X.	INSTRUMENTO DE MEDICION.....	22
XI.	RESULTADOS.....	23
XII.	CONCLUSIÓN.....	24
XIII.	BIBLIOGRAFÍA.....	24
XIV.	ANEXO 1: ENTREVISTA.....	25
XV.	ANEXO 2: SISTEMA TOYOTA	28

I INTRODUCCIÓN

Las PYMES son organizaciones productivas, dinámicas, económicas y generadoras de empleo, las cuales tienen una gran capacidad de adaptación y flexibilidad que una empresa mas grande y su estructura es menos rígida.

Las PYMES se han ido expandiendo en nuestro país y por todo el mundo. Se desenvuelven en sectores de la economía tales como la manufactura, la construcción, el comercio y el servicio. Cada una de estas tiene características diferentes y generales, muchas de estas se caracterizan por que los propietarios involucran de alguna forma a la familia ya sea laboral o económicamente, la empresa familiar tiene factores que conducen a la fundación de la empresa, ya sea por falta de oportunidades, incapacidad de adaptarse al sistema, necesidad de experimentar o independencia personal, o tal vez la misma necesidad de evolución en donde utilizarán todos sus recursos aprovechando oportunidades y esto con la finalidad de expandirse. "Las empresas familiares hace referencia a una realidad social en la que se superpone a un proceso económico-familiar entremezclándose constantemente, en este sentido la viabilidad de cada empresa puede estar asociada a la capacidad de la familia y empresario para dar respuestas específicas".

Por lo tanto las familias como organización tienen un gran sentido de responsabilidad, dicha responsabilidad y la capacidad de cooperación se complementan; por lo tanto la familia estará también al tanto de los avances y el desarrollo de la misma.

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

1. ¿Qué es una Empresa?
2. ¿Qué son las Empresas Familiares?
3. ¿Cómo distribuyen sus roles ó papeles y su status o jerarquía en la asignación de tareas en la empresa y en la familia?
4. ¿Cuál o cuáles son las tareas que desempeñan los miembros de la familia dentro de su empresa?
5. ¿Cuál es el uso que se le da a los ingresos generados por la empresa?

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 dentro de la empresa, muy propio o característico de la familia.

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

- ❖ Encontrar la forma en que la familia organiza su empresa.
- ❖ Identificar cuántas y cuáles son las tareas que desempeña un trabajador en la empresa.
- ❖ Descubrir la forma en que la familia hace uso de los recursos económicos generados por la empresa.

VI MARCO TEÓRICO

▪ *Empresa*

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 de trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación.

▪ *Familia*

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 fundamentales afectivas.

La empresa familiar será, por lo tanto, considerada como un vínculo entre la familia y la empresa; el cual reflejará valores costumbres y hasta la misma jerarquía, que es el poder y papel que tiene cada miembro dentro de esta. Es decir, es el reflejo de la estructura interna donde cada miembro tiene su propio desarrollo. Existe la posibilidad de que algunas de estos miembros tal vez en un futuro sean independientes y no cooperen dentro de esta misma.

- ***Función básica de la familia***

- ❖ La transmisión de normas para el desempeño en los roles de la sociedad.
- ❖ La integración del individuo en la sociedad.

- ***Empresa familiar***

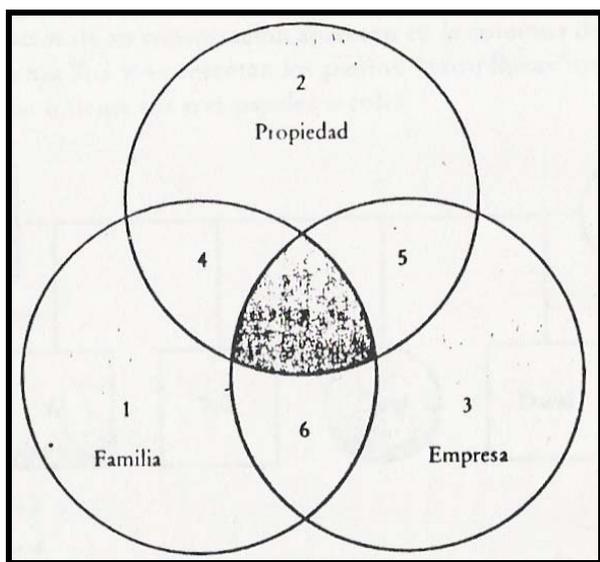
“Como un género, la empresa familiar hacer referencia a una realidad social en la que se superpone o coinciden procesos económicos y la familia; entremezclándose constantemente.”(Martínez Noriega, 1983: p3.).

En este sentido la viabilidad de cada empresa puede estar asociada a la capacidad de la familia y el empresario y puede dar respuestas específicas.

Por lo tanto, la empresa familiar constituye un conjunto de instituciones económicas vinculadas a la producción de bienes y servicios destinado a satisfacer necesidades humanas.

El modelo de tres círculos: Este modelo describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos: empresa, propiedad y familia. Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores que forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas.

“Es una herramienta muy útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares”. (Gersick, 1997:p6).



La persona que tenga una sola conexión con la compañía estará en los sectores 1,2 ó 3. El que tenga un interés en ella y no sea miembro de la familia ni empleado ira al sector 2. Un miembro de la familia que no sea ni propietario ni empleado irá en el sector 1. Un propietario que se miembro de la familia y no sea empleado estará en el sector 4, es decir esta dentro de circulo de propiedad y de la familia. Un propietario que trabaje en la empresa y no sea miembro de la familia estará en el sector 5. Un propietario que sea miembro de la familia estará en el sector 7.

- ***Vida de la empresa***

Es la oportunidad de poner a prueba los valores y normas transmitidos, orientados a las conductas y la vida de una empresa. Se transmite por generaciones.

- ***Pymes***

Son siglas de pequeñas y medianas empresas, se consideran pequeñas empresas aquellas que tiene menos de 20 trabajadores y las medianas de 20 a 500 trabajadores.

- ***Objetivos de una empresa familiar***

- ❖ Incrementar activos.
- ❖ Expandirse.
- ❖ Generar empleos.
- ❖ Asegurar patrimonio.

- ***Características***

Las empresas cuentan con características propias, entre ellas su carácter indisciplinaria.

Su viabilidad y su eficiencia dependen de su capacidad para resolver conflictos.

- ***Principales características de los empresarios***

Estos propietarios tienen la característica especial de que comienzan cuando el dueño: "tiene de 36 a 40 años en la microempresa, mientras que la mediana y pequeña empresa entre 31 años y 35" (INEGI, 1992: p.17).

La escolaridad es importante. ya que las estadísticas nos muestran que hay un índice mayor de aquellos que tiene por lo menos una licenciatura y tiene mayor probabilidad de existir y desarrollarse que la de aquellos que es mucho menor y que solo tiene preparación básica.

“En la microempresa predomina el propietario único al 62%, en la pequeña 15.1%, en la mediana 8.3%”. La sociedad con miembros en la familia: la micro con 22.9%, pequeña 41.2% y la mediana 32.7%” (INEGI ,1994:p.21).

▪ ***Principales Retos***

Existe una gran complejidad de factores económicos, como la expansión de mercados, el desarrollo tecnológico. La misma competitividad de la misma empresa, es decir la suficiente dosis para operar en un mercado internacionalizado.

▪ ***Rol del empresario o empresarios***

- ✓ “Dentro de sus funciones principales y prioritarias es la formalización, la racionalización y despersionalización” (Martínez Noriega, 1983: p 23).
- ✓ Capacidad de decisión (toma de decisiones): impulsar el crecimiento, por lo tanto capacidad empresarial.
- ✓ “Apto para el ejercicio del poder, capacidad de resolver situaciones de incertidumbre” (Martínez Noriega, 1983: p 39).

▪ ***Valores***

Dentro del comportamiento, el reflejo de trabajo y actitudes, la familia interviene con elementos emocionales y motivaciones, que determinan el cause de la acción resultante de situaciones vividas por el núcleo familiar. Por lo tanto es el reflejo de los mismos valores transmitidos.

▪ ***Tamaño y formalización***

Toda organización constituye y funciona en torno a sus objetivos, por ello es preciso realizar actividades de producción, organización y gestión.

▪ ***Motivos para fundar una empresa***

- ❖ El sentimiento de pertenencia.
- ❖ Posibilidad de aprendizaje.
- ❖ Aprovechar oportunidades.
- ❖ Dejar protegida a la familia.
- ❖ No adaptarse el medio en el que labora.
- ❖ Ser su mismo dueño son puntos que los motiva a realizarse como únicos dueños de sus bienes.

▪ ***Fundador o fundadores***

Una empresa familiar es fundada generalmente o siempre por el propietario de ésta. Es el proyecto que predomina en ese momento, la idea y el compromiso personal. En algunos casos si es un matrimonio juntan cierta cantidad de dinero, el cual invierten para poner en marcha dicho proyecto. Los hijos aprenden y colaboran en el negocio, "del 65 % al 80% son empresas de propiedad familiar". (Gersick, 1997:p2).

La familia tiene un compromiso que llega hasta el sacrificio, "con el tiempo es muy difícil que estos tipos de empresa prevalezcan con un solo dueño o el mismo fundador, ya que después cederá la batuta" (Gersick, 1997:p2).

"...Entonces el padre asegurara a la familia de su situación económica y como presidente ejecutivo protegerá su autoridad" (Gersick, 1997:p11).

Para las micro empresas predomina el empresario único, en nuestro país el 62%. En la pequeña y mediana empresa destacan más los miembros de toda la familia.

Etapas de desarrollo de la empresa familiar:

La etapa del desarrollo de la empresa corresponde a la expansión y formalización. Su estructura es cada vez más formal, existen múltiples productos y líneas de negocio. Los retos a los cuales se enfrentarán son: el cambio de la función de propietarios gerente y la profesionalización del negocio, planeación estratégica y sistemas.

- ❖ “Su edad y por el crecimiento alcanzado.
- ❖ Por las modificaciones en la naturaleza de su actividad y de la tecnología empleada.
- ❖ Por los cambios en las situaciones competitivas del mercado” (Martínez Noriega, 1983; p 57).

▪ ***Factores importantes para establecer una PYME***

- ✓ El financiamiento de crédito: El 50% de la pequeñas y mediana empresa no han requerido un crédito, ya que en ocasiones estos son ayudados por la misma familia o por ahorro de toda su vida o en su defecto hay obstáculos para ejercer estos créditos.
- ✓ Condición del lugar donde se ubicará la empresa: Sólo el 5% de los encuestados viven en el lugar de trabajo, el 52% se encuentra en un local propio, el 41.5 % rentan el lugar.

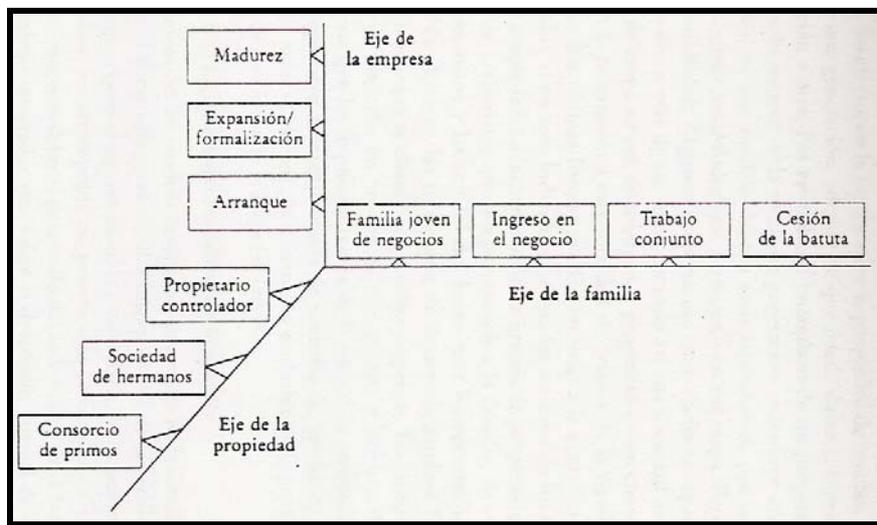
La ubicación es importante, el acceso a clientes, las instalaciones, los servicios y la disponibilidad de mano de obra.

▪ ***Eje familiar***

La empresa familiar entera cambia a medida que los individuos atraviesan los límites dentro del sistema. En otras palabras, el movimiento de una persona de un sector a otro (por ejemplo, de “miembro de familia” a “miembro de familia/empleador” o de “empleador” a “empleador propietario”), puede provocar una reacción en el sistema entero.

El resultado de incorporar a los tres círculos el desarrollo a lo largo del tiempo es *un modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar*.

El modelo describe un espacio tridimensional que representa los tres ejes del desarrollo de la propiedad, la familia y la empresa.



La dimensión evolutiva de la propiedad

Esta dimensión indica que la mayor parte de las empresas familiares arrancan con un solo dueño (Propietario controlador). Con el tiempo, muchas de ellas pasan sucesivamente por la etapa de la sociedad de hermanos, la cual se encuentra en la segunda o una generación posterior de la familia y cuya propiedad la comparten dos o más hermanos; y la del consorcio de primos, provenientes de varias ramas de hermanos, ninguna de las ramas cuenta con suficientes acciones con derecho a voto para controlar las decisiones.

La dimensión evolutiva de la familia.

La familia es la institución social más importante. Para bien o para mal, la familia forja nuestra personalidad; es la fuente de la “naturaleza” y de la “crianza” del desarrollo individual.

Esta dimensión describe el desarrollo de la familia con el tiempo. Está constituida por 4 etapas:

1. Primera etapa: La de la familia joven de negocios- aquí se establece una sociedad conyugal capaz de cumplir el papel de propietario-gerente
2. La segunda etapa: La del ingreso al negocio- aquí se establecen los criterios de ingreso y las trayectorias de carrera para la generación de adultos jóvenes, lo cual incluye entre otras cosas decidir si trabajarán o no para la empresa.
3. La tercera etapa: La del trabajo en conjunto- esta es la etapa en que la comunicación familiar y procedimientos operativos claros resultan decisivos.
4. La cuarta etapa: la de cesión de batuta- deben de tomarse decisiones sobre compartir o ceder el liderazgo de la generación vieja a las generaciones maduras en todos los aspectos de la vida.

La dimensión evolutiva del negocio

Esta dimensión describe el desarrollo del negocio con el tiempo. Sus fases son:

1. Arranque: Abarca la fundación de la compañía y los primeros años en que la supervivencia es prioritaria.
2. Expansión/Formalización: Comprende las empresas familiares desde el momento en que se establecen en el mercado y tienen operaciones hasta el periodo en que el crecimiento y el cambio organizacional disminuyen de modo impresionante, pasando por la expansión y una creciente complejidad organizacional.
3. Madurez: Las operaciones se convierten en actividades automáticas y las expectativas de crecimiento son muy modestas. Hay dos formas en que una empresa familiar pueda salir de la etapa de madurez: renovación y reciclaje o bien la desaparición.

▪ ***Quienes trabajan en la empresa***

Las personas que trabajan en la empresa son: el dueño, que es el accionista mayor, los hijos, quienes aprenden el negocio y en algunas ocasiones personas que no tienen ningún parentesco. A los hijos y demás trabajadores se les pagará conforme a su trabajo. Los propietarios controladores representan una fuerza psicológica en su familia ya que la toma de decisiones que realizan es de gran influencia.

Algunas empresas familiares no están integradas únicamente por los hijos. Dicho es el caso de la propiedad entre hermanos, donde cada uno tiene una

aportación diferente. Este consorcio de primos depende de acciones, existe la mezcla de primos accionistas y propietarios no empleados, en algunas ocasiones ya sea por la herencia.

La administración es más compleja entre familia y accionistas, trabajan en ocasiones el ejecutivo funcionario, el directivo o en su defecto el padre, hijo o parientes de ejecutivos principalmente.

Hay que considerar que los trabajadores que son totalmente externos a la empresa y la familia son observadores. Estos trabajadores utilizan cargos operativos y no ejecutivos por lo general.

- ***Conflictos que puede presentar una empresa familiar***

Muchas empresas familiares ven amenazada su existencia por las dificultades que se encuentran para superar las tensiones y los conflictos nacidos de su misma condición; y su capacidad para proyectarse en el tiempo a pesar de la discontinuidad de las generaciones.

Los problemas de la empresa familiar consisten en la necesidad de superar conflictos derivados de ambas instituciones: la empresa y la familia.

- ***Principales problemas internos***

- ❖ No hay afinidad de objetivos, por lo tanto no hay afinidad en criterios para manejar el negocio.
- ❖ Superposición de los roles: si no hay una clara jerarquía o autoridad para la toma de decisiones.

- ❖ No hay confianza.
 - ❖ Comunicación interna, provoca problemas.
 - ❖ La desigualdad de trabajo, unos son mas que otros.
 - ❖ Resistencia a la sucesión.
 - ❖ “Envidias y discordias” (Gersick, 1997, p2).
 - ❖ Desacuerdo en normas y valores.
 - ❖ “Tensión respecto a la libertad” (Martínez Noriega, 1983: p 21).
 - ❖ Necesidades de iniciativa y orden social.
-
- ***Principales Problemas laborales son:***
 - ❖ Ausentismo.
 - ❖ Alta rotación de personal.
 - ❖ Capacitación.
 - ❖ Conflictos laborales.
 - ❖ Aumento de prestaciones.

Capacitación y asistencia técnica es un problema, ya que hay que recordar que en este tipo de empresas no hay mucha capacitación, una microempresa recibe según las estadísticas solo el 19%, la mediana un 72% y la pequeña un 64%.

- ***Evolución y sucesión***

1era generación: Propietario controlador y hasta hijos.

2da generación: Sociedad de hermanos.

3era generación: Consorcio de primos o primos segundos (Gersick, 1997: p24).

La estructura de la propiedad en la empresa familiar, puede permanecer estática durante varias generaciones, aun cuándo cambien los propietarios individuales.

1ra. Generación

Características:

- ❖ El control de la propiedad se consolida en un solo individuo o matrimonio.
- ❖ Otros propietarios en caso de que lo haya, tienen solo acciones nominales y no ejercen una importante autoridad de propietarios.

Principales retos:

- ❖ Capitalización.
- ❖ Equilibrio de control unitario con los puntos de vista de los principales accionistas.
- ❖ Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación.

2da Generación:

Características:

- ❖ Ha crecido más la aportación de la familia a la propiedad
- ❖ Dos o más hermanos con el control de la propiedad.
- ❖ Control efectivo en manos de una generación de hermanos.

Principales retos:

- ❖ Establecer un proceso para compartir el control entre propietarios.
- ❖ Definir la función de los propietarios no empleados.
- ❖ Retener el capital
- ❖ Controlar la orientación partidaria de las ramas de la familia.

3er Generación

Características:

La etapa del consorcio de primos, es la etapa donde hay muchos primos o hay varias ramas de hermanos:

- ❖ Muchos primos accionistas.
- ❖ Mezcla de propietarios empleados y no empleados (Gersick, 1997: p. 32-49).

Principales Retos:

- ❖ “Administración de la complejidad de la familia y del grupo de acciones”. Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar” (Gersick, 1997: p. 67).

La empresa familiar es significativa para contribuir positivamente a la actitud, dado que el desarrollo es motivacional y forma actitudes que se aplican en la función empresarial.

VII METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

VII .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)

VII. 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.

VIII DATOS DE LA EMPRESA

Antecedentes

“Herrería Decorativa” es una empresa que se dedica a realizar trabajos de herrería para decoración, tales como lámparas, candiles, bases para velas, entre otros.

La empresa es de origen familiar, el fundador es el jefe de familia que cuenta con 70 años de edad y ha trabajado toda su vida en el oficio de soldador, con el

cual dio origen posteriormente a producir este tipo de artículos, ya que existía la necesidad de tener otro trabajo estable, que le permitiera por lo menos un poco más de ingresos y la estabilidad que se puede encontrar en su propio taller ubicado en su casa.

La familia tiene conocimientos generales del oficio, los principales integrantes del negocio son: uno de los hijos del fundador, su hija y su esposo Héctor, este último que aprendió de la misma familia, pero diseñando nuevos artículos. Todos trabajan en el mismo taller y cada uno tiene su propia.

Existe una división del trabajo detallada: la hija del fundador tiene conocimientos de contabilidad, por lo que se dedica generalmente a la solicitud y el cobro de los pedidos. La hermana se encarga de realizar actividades sencillas, tales como el doblaje de piezas, un trabajo simple que puede realizar en sus ratos libres sin necesidad de estar dentro del taller.

Tecnología y herramienta

En la empresa existe herramienta rudimentaria y cuentan con poca tecnología. Dicha herramienta es formada por taladros, remachadoras, punteadora, que es la última adquisición, una compresora, que no es utilizada para todos los trabajos, es decir se utiliza también pintura de lata o spray, planta de soldar, tornos y herramientas comunes como regla y tijeras.

En cuanto a los materiales, normalmente utilizan lámina, alambón, tubo de acero, tubo trenzado para los candelabros, soldadura (solera), madera en algunas ocasiones, cable, soquete y alambre galvanizado. Para productos base como carretilla se necesita laminilla troqueladora, es uno de los principales

materiales y que es obtenida por el reciclaje. Es importante mencionar que sin la existencia de este material troquelado se detiene la producción totalmente, ya que es indispensable para la producción y tiene la ventaja de ser muy económico. En cuanto a la pintura, se ha realizado un tipo de mezcla que permita un color mas tenue y un secado mas rápido para las piezas.

Para que esta empresa familiar tenga un mayor desempeño en su producción, es necesario que adquieran una cortadora. Por el momento sustituyen esta cortadora utilizando una herramienta rudimentaria, como lo son las tijeras. Esta microempresa no cuenta con un departamento de calidad, pero eso no impide que el proceso de elaboración no esté supervisado.

Lugares de distribución

Por lo general tiene clientes en la zona centro de la Ciudad de México, trabajan sobre pedido y en ocasiones venden en forma clandestina en la Ciudad de Toluca.

Forma de organización

Es una organización pequeña, en ciertos procedimientos carecen de una estructura organizacional, no hay departamentos en específico, no cuentan con políticas, y no hay un control en cuanto a tiempos y movimientos, ya que se adaptan a cualquier horario sin necesidad de hacerlo en un horario específico.

La herramienta se encuentra en todos lados sin que exista un lugar en específico para cada herramienta, o en su caso, para cada producto. No existe algún catalogo, pero si pueden indicar lo que se produce, existen piezas físicas, las piezas las usan como muestra, cuando tienen un pedido.

Cuentan con un almacén improvisado en donde colocan el producto terminado. En cuanto a su perspectiva, todos cuentan con cierta variedad de ideas y expectativas, de hacia donde van, pero tienen claro que el ingreso solo sirve para subsistir. Con respecto al cambio, hay integrantes que tiene resistencia al cambio, como el jefe de familia y no acepta ideas originales que les permita crecer.

Prospectiva

Solo un integrante tiene visión de crecimiento, es quien en ocasiones tiene intenciones de penetración de mercado e incluso tiene la visión de poder ser proveedor de fantasías – desarrollo del producto -, aunque comenta que se necesitan algunos cambios en la calidad y la posibilidad de producir en mayor escala.

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?

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.

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?

XI RESULTADOS

- ❖ H_1 se cumplió dado que se dio una mezcla o superposición de roles o papeles de la familia y la empresa.

- ❖ En la H_2 se cumple con la H_0 , es decir, si hay una división clara y específica entre los roles o papeles que juegan los miembros en la familia y la empresa. En la empresa los hijos y el yerno cortan, doblan y soldan los productos, y las hijas pintan o barnizan los productos. Una hija lleva la contabilidad del negocio, almacena y distribuye el producto.

- ❖ H_3 se cumplió, los ingresos generados por la empresa familiar sirven para el sostén económico de la familia, dado que sólo se invierte en la operación de la empresa y no hay inversión en tecnología, o sea en maquinaria o equipo.

XII CONCLUSIÓN

Herrería Decorativa es una empresa familiar que sirve de sostén económico para la familia, donde los roles o papeles están entremezclados entre la familia y la

empresa, y existe una división del trabajo clara y específica, donde los hombres hacen el trabajo rudo, utilizando su habilidad pero también su fuerza física. Mientras las mujeres realizan el trabajo fino determinado del producto, es decir, de barnizado o pintado. En esta empresa se invierte sólo, para mantener el proceso operativo, sólo en materia prima, y no se invierte en maquinaria y equipo, para mejorar la calidad del producto o aumentar la productividad.

XIII BIBLIOGRAFÍA

- Coriat, Benjamín (1991), *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa Japonesa*, México, editorial Siglo XXI.
- Gersick, Kevin E; Davis, John A; McCollom, Hampton Marion; Lansberg, Ivan (1997), *Empresas Familiares: Generación a Generación*, México, editorial Mc Graw Hill - Interamericana.
- Martínez Noguera, Roberto (1984), *Empresas Familiares: Análisis Organizacional y Social*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Macchi.
- Nafin, *Características de las PyMES*, México, Editorial Nafin.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2003), *Metodología de investigación*, México, editorial Mc Graw Hill – Interamericana.

ANEXO 1 ENTREVISTA

Resultados por pregunta:

Aplicado a trabajadores de la empresa Familiar “Herrería decorativa”.

Esta empresa realiza, candelabros, de madera y fierro, bases para velas de latón y fierro.

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

Inicio actividades desde el primer momento en el que el padre aprendió el oficio de soldador, aproximadamente hace 20 años, y con el tiempo han diseñado mas modelos dependiendo del gusto de su clientela.

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

Son bases para velas de cera que se colocan en las mesas, estas pueden ser de latón, madera o fierro. Además se producen candelabros de madera.

Pregunta 3.- ¿Quién funda la empresa?

El padre al tener solo este oficio y el deseo de independizarse.

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

Producción, distribución y comercialización del producto. Provee de materia prima, cuantifica el material, realizan contabilidad.

Pregunta 5.- ¿Quiénes son sus trabajadores?

Los Hijos y el yerno, algunas veces personas o trabajadores externos, pero no duran mucho en el trabajo, ya que es un trabajo eventual para la gente externa.

Pregunta 6.- ¿Cuáles son las tareas que desempeñan los trabajadores?

Los hombres se dedican a soldar, cortar y doblar material. Mientras que las mujeres se dedican a pintar. Una de las hijas se dedica a la contabilidad del negocio y almacenar. Todos se dedican a la distribución y ventas. Cuando existe la necesidad de pintar, también los hombres realizan ese trabajo, sin embargo las mujeres no realizan las actividades de los hombres.

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

En un principio fue el padre, una vez que los hijos tomaron el oficio a la par que el padre también toman decisiones. Los hijos en ocasiones tienen sus propios pedidos y toman por ello sus propias decisiones, aunque no se pierde el rol de cada uno como integrante y miembro de la familia.

Pregunta 8.- ¿De que manera utiliza los ingresos que genera su empresa?

Reinvierten para adquirir materia prima, han llegado a comprar algo de herramienta y maquina eléctrica para soldar, así como en catálogos para presentaciones de diseño. Ocasionalmente en trabajadores, se puede decir que la inversión es para cubrir necesidades primarias.

Pregunta 9.- ¿Cuál es su posición dentro de la familia?

Soy el yerno del dueño, mis actividades principales son el diseño, la producción y la venta de la mercancía.

Pregunta 10.- ¿Qué tarea o tareas les son asignadas a los miembros de la familia?

Las mujeres barnizan o pintan, otra señorita miembro de la familia, comercializa y lleva contabilidad, las demás hermanas solo pintan el producto y lo liján para que quede fino. Los hombres soldan, cortan y doblan, en caso de ser necesario, el fierro y la lámina. Todos viven en la misma casa y hay un lugar especial para la elaboración del producto. El taller se encuentra un tanto desorganizado, por que no hay un lugar para cada cosa.

Pregunta 11.- Esta distribución de tareas en la empresa y dentro de la familia ¿origina algún tipo de conflicto?

Si en ocasiones, ya que no siempre desean hacer el trabajo, solo en momentos libres, ya que algunos integrantes de la familia estudian y les falta tiempo. Otro factor es la falta de comunicación, ya que no todos los miembros de la familia saben la fecha en que se tiene que entregar un pedido, esto genera retraso e informalidad para entregar el pedido en la fecha establecida.

ANEXO 2

SISTEMA TOYOTA Y LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

En esta Empresa Familiar existe una división detallada de trabajo operativo, los hombres cortan, doblan y soldan el material de fierro, y las mujeres lo pintan, por lo tanto no existe un tipo de trabajador flexible, es decir que puede realizar cualquier tarea del proceso operativo. No existiendo un nexo entre el trabajador flexible del toyotismo y el trabajador especializado de la empresa "Herrería Decorativa".

Consideramos el sistema Toyota, como una referencia de vanguardia a la forma de organización del trabajo operativo flexible, a través de un trabajador multifuncional. Este sistema operativo podría ser comparado con la flexibilidad de la organización del trabajo de las PyMEs.

SISTEMA TOYOTA: DEFINICIÓN Y FUNCIONAMIENTO

El sistema toyota surge con la necesidad de adaptarse al mercado de la mejor forma posible, es decir produciendo pequeñas cantidades de varios o diferentes productos, creando un sistema de producción. El cual evoluciona y se genera competitivo en la diversificación de los productos, el sistema toyota se torna flexible por ser capaz de adaptarse.

Toyota consiste en fabricar a un buen precio con pequeño volumen y muchos modelos diferentes, los grandes volúmenes ilimitados y por productos diferentes es decir en pocas palabras el núcleo de la oposición central fundadora entre los métodos y por lo tanto la especialidad.

“Conjunto de innovaciones en la organización cuya importancia es comparable a lo que en su época fueron las innovaciones en la organización aportadas por Taylor y Ford” (Coriat, 1992: p.13).

ONHO

Ingeniero jefe de toyota concibe e intenta adaptar a la producción del volumen limitando y produciendo diferentes productos ya que el objetivo era producir a bajos costos pequeñas cantidades a precio variado el espíritu toyota basado en la variedad.

Pensar al revés:

“La producción en el momento preciso con el auto activación de la producción” (Coriat, 1992: p.19).

“Por lo tanto las consecuencias son la fabrica mínima elimina la existencia de exceso de personal y equipo” (Coriat, 1992: p.23).

Reduce al personal, ajusta las cantidades de estos y se ajusta a su producción según sus ventas dando éxito.

Produciendo las cantidades vendidas y producirlas justo a tiempo.

SE BUSCA LA REDUCCIÓN DE EFECTIVOS Y REDUCCIÓN DE COSTOS.

Utilizando el método de gestión de existencia y de la dirección por los ojos.

Termina por formarse un nuevo tipo de fábrica, una fábrica delgada transparente y flexible.

Toyota es el resultado de un lento proceso de maduración, formado por innovaciones sucesivas y de métodos y conceptos, ya que existe la búsqueda de ganancias de productividad y falta de incremento de dimensiones y de económicamente de escalas.

“Toyota crea una sociedad de distribución autónoma y distinta de la sociedad de producción de vehículos de motor, impulsa la separación de fabricación y la distribución” (Coriat, 1992: p.30).

La idea era cero existencias. (Coriat.1992; p.35.) El no tener ningún tipo de desperdicio ninguna fuga de los recurso evitar almacenamiento ya que esto implicaba costos.

“Ohno introduce técnicas propias de administración de la producción intensificando el trabajo” (Coriat, 1992: p.36).

“La cooperación se da en todo lugar por peligro a las competencias extranjera, el sindicato y la dirección fueron uno solos colaborando con un esfuerzo en común “ (Coriat.1992, p.38).

Los dos pilares de Ohno (Fue justo a tiempo)

AUTOMATIZACIÓN Y AUTO ACTIVACIÓN.

El principio de la automatización un principio importante en la industria textil Automatización viene de autonomía de las maquinas automáticos a fin de introducir mecanismos de auto detección en caso de funcionamiento defectuosos por lo tanto es la capacidad de utilizar las maquinas para

determinadas tareas y para llevar una secuencia de operaciones y el auto activación es la ejecución de trabajo hombre maquinas autómatas con el fin de evitar los desperdicios y fallas esta en el meollo de los dispositivos de la organización.

También se encuentra la desespecialización y la polivalencia obrera conjunto de linealización de la producción y de una concepción de la organización del trabajo en turno a puestos polivalentes

Se desespecializa los profesionales y se vuelven plurioperadores fue un ataque a su propio oficio y se realiza un movimiento de racionalización del trabajo En donde se reagrupa las maquinas en el mismo lugar así cada operador se encargaba de tres o cuatro maquinas las cuales realizaban diferentes operaciones de la gama.

Cuando se incrementa la demanda sin el aumento de personal, se genera la repetición de tareas. Si usa la racionalización del trabajo, se da mayor rendimiento posible, se aplica una mayor organización.

Fue exitoso el método de kan-ban, que permitió la descentralización por lo menos una parte de las tareas planificación.

LAS TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LA FÁBRICA.

Es innovación básica de la organización, es una forma de supervisión para los obreros, es decir, se pone en un cartel en el puesto de trabajo, indicadores como: el tiempo que manejan y estandarizan la operación, en donde se transmite la información.

Se genera también paralelamente el desarrollo de flujo reales de producción es decir el flujo de información de arriba hacia abajo, también un sistema de circulación de la información circula en cajas.

La desespecialización genera polivalencia y pluriespecialidad de operadores, es la des especialización por ser repetitiva e hiperespecialidad.

A los operadores se les da tarea o funciones de diagnóstico y reparación mantenimiento, la automatización tiene sentido en eficacia de operadores directos aquí se encargan del mantenimiento y vigilancia de las maquinas. Por lo tanto con la especialización reintroduce tareas de control de calidad por lo tanto se considera la calidad de productos.

“Justo a tiempo: innova con la línea de productos, son técnicas mas flexibles que permitirá reducir los tiempos en espera. Y reasigna tareas manteniendo a su personal ocupado, evitando tiempos muertos y a la vez no permite nuevo personal que le ocasionara más gastos, se maneja también estándares flexibles y modulabilidad, con la dirección de ojos pretende hacer visible el desarrollo de producción al hacer una visualización de cada uno de los acontecimientos susceptibles a producirse con la finalidad de que exista comunicación interna del producto “

(Coriat.1992, p.60).

En cuanto a la flexibilidad ya mencionada hay capacidad para efectuar tareas diferentes a operaciones sucesivas para administrar la programación.⁴⁴

2

**“ LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
EN LA EMPRESA FAMILIAR:
HERRERIA DECORATIVA ”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:
MIRIAM RITA GARCÍA ARAUJO
KARLA GISELA VARGAS HERNÁNDEZ

Asesor de Tesis: Mtro. Rafael Reyes Avellaneda

