



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

*División de Ciencias Sociales y
Humanidades*

UNIDAD IZTAPALAPA

ADMINISTRACIÓN

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL
DE EMPRESAS FAMILIARES
"PANADERIAS"

T e s i n a

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

BERENICE AVILA CASTAÑEDA

Asesora:

DRA.: MARCELA VICTORIA RENDÓN COBIAN

INDICE

Agradecimientos	-5-
Introducción	-7-
Capítulo 1	-9-
Marco Teórico	-10-
Capítulo 2	-20-
Marco Contextual	-21-
Metodología	-21-
Capítulo 3	-36-
Estudio del caso	-37-
Historia de la Panadería y el Pan	-37-
Biografía sobre Empresa Familiar	-40-
Análisis de Entrevistas	-58-
Capítulo 4	-60-
Categorías	-61-
I.- Familia	-61-
i.- Relaciones Familiares	-62-
ii.- Familia Joven.....	-66-
1.- Solidaridad	-67-
2.- Interacción	-68-
iii.- Independencia	-69-

II.- Empresa	-70-
i.- Objetivos	-70-
ii.- Dispersión Geográfica	-73-
1.- Independencia Laboral.....	-74-
2.- Experiencia.....	-76-
iii.- Economía	-78-
III.- Desempeño Organizacional	-81-
i.- Toma De Decisiones.....	-83-
1.- Confianza	-87-
ii.- Ambiente Laboral.....	-90-
1.- Motivación	-92-
iii.- Satisfacción	-96-
iv.- Apoyó	-99-
IV.-División Familiar (Ventajas Y Desventajas)	-102-
i.- Trabajar Con:	-103-
1.- Familiares	-103-
2.- Externos.....	-108-
ii.- Conflictos	-112-
1.- Internos.....	-112-
2.- Externos.....	-112-
V.-Panadería.....	-114-
i.- Requisitos De Contratación	-115-
ii.- Horario	-116-
iii.- Visión	-118-
Esquema explicativo	-120-

Conclusión	-123-
Bibliografía	-132-
Anexos	-135-
Entrevistas.....	-136-
Fotos de Equipo de Trabajo	-171-

Agradecimientos

Antes que todo gracias a Dios por haberme permitido concluir con éxito mi tesina gracias por darme la fuerza y paciencia necesaria para finalizar con satisfacción una objetivo más en mi vida.

A ti papá

Gracias por tu apoyó incondicional, gracias por tu orientación por que sin ello no lo hubiera logrado, gracias por tus regaños que con tu experiencia me los expresabas en el momento justo. Pa este éxito es de igual manera tuyo.

Mami

Gracias por tu infinito amor que desde siempre lo he tenido presente, gracias por ser tan paciente, comprensiva, tu guía fue y es indispensable para seguir teniendo estos éxitos que también son tuyos.

Y la confianza que ambos me brindaron me abrió los ojos al mundo y me permitió desarrollarme con éxito en esta etapa de mi vida.

Gracias MAMI Y PA los quiero.

Karen

Gracias a la persona más importante en mi vida que eres tú, tú a parte de ser mi hermanita la conse, eres mi amiga, mi consejera, mi apoyó, no me alcanzaría la hoja para decirte lo que significas para mi. Karenis ten siempre presente que eres la persona que más amo en este mundo gracias

por tu comprensión, tu paciencia y tu complicidad. Gracias esta tesina es para ti.

Familia Avila Delgado

Gracias por su colaboración, por sus experiencias, por su disposición esta tesina es de ustedes y para ustedes ya que sin su ayuda esta investigación no se hubiera realizado. Gracias tío Ramón, tía Esther, Yeyi, Silvino, Beto y Cecilia.

Dra. Marcela Rendón Cobian

Gracias por sus conocimientos su orientación y estímulo para llevar a cabo mi tesina.

Sergio M. G.

Gracias por tu tiempo, tu ayuda incondicional, tus porras, tus consejos, gracias por tu aportación en mi tesina contigo todo es más fácil y agradable. Gracias por ser y estar.

t.a. bb.

Amigas

Gracias por compartir tantos momentos hermosos e inolvidables, ustedes son parte elemental en mi vida.

Violeta por ser mi verdadera amiga.

Paty por enseñaste a ser feliz.

Fa contigo puedo compartir todo.

INTRODUCCION

Esta tesis se centra en la identificación de los factores que influyen en el desempeño organizacional de la empresa familiar.

El trabajo se enmarca dentro del existente campo sobre si la condición familiar contribuye o no al desempeño organizacional de la empresa, y aportan una perspectiva contingente, es decir, trata de identificar la existencia de circunstancias en las que la familia actúa como un factor positivo y de circunstancias en las que su efecto es negativo.

En concreto, el presente trabajo de investigación se plantea las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cómo afecta la condición de familiar al desempeño organizacional de la empresa familiar?
- ❖ ¿Se dan algunas características que influyan en el hecho de que este efecto sea positivo o negativo?

El desarrollo de esta investigación se realizara a lo largo de 4 capítulos, los cuales expondrán los puntos a mi consideración más importantes y relevantes, para llegar al objetivo deseado de esta investigación que es darle respuesta a las preguntas ya antes mencionadas; y para ello fue necesario desarrollar los siguientes capítulos:

El capítulo I presenta el marco teórico; que este sustenta teóricamente el estudio; esto implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se

consideran validos para el correcto encuadre[✧]. Y cuya función principal es ampliar el horizonte del estudio y guía al investigador para que este se centre en su problema evitando desviaciones del planteamiento original.

Además se definirán las cuestiones de relaciones causales que permitan entender la relación entre empresa familiar y desempeño organizacional.

En el capítulo II mencionare el método de investigación a utilizar a lo largo de esta investigación de igual manera se plantea el marco contextual el cual muestra de forma ordenada la información estadística mas importante, así como los datos y las ideas necesarias para la elaboración del marco contextual.

El capítulo III tiene la función de profundizar en el objeto de estudio que es la empresa familiar en este caso en concreto las panaderías; haciendo una revisión breve de la Historia de la panadería y el Pan y la biografía sobre empresa familiar. Aplicando en forma el método de investigación elegido mediante entrevistas dando pie a nuestro capítulo siguiente en el cual estructurare la información arrojada en el análisis de mis entrevistas.

[✧] Hernández Sampieri (1998), "Metodología de la Investigación" México, Mc Graw Hill p.22

Capitulo 1

Marco Teórico

Para iniciar o fundar una empresa familiar se necesita una familia con sus propios valores y estos valores se plasman en la empresa, día a día. Pero además de la familia en sí están los individuos que la conforman y que tienen su propia personalidad. Por lo tanto el conjunto de todas estas unidades; familia, individuos, empresa es lo que afecta positiva o negativamente los negocios no pudiendo separarlas para su análisis.

Características de la Empresa Familiar:

En México, como en muchos otros países, una gran parte de las empresas son de estructura familiar.

Podemos considerar que una **empresa familiar es una unidad productiva, generalmente de tamaño pequeño, que pertenece al núcleo familiar que la fundó y la dirige un miembro de ese núcleo familiar**[✧].

Básicamente, las empresas familiares tienen las siguientes características:

- ❖ Están integradas por el fundador (padre de familia) y sus hijos.
- ❖ Ésta es la estructura básica de la que parte una empresa familiar típica.
- ❖ Dentro de las empresas familiares los puestos más importantes aquéllos que tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones son ocupados por los mismos miembros.

[✧] Belausteguigoitia Rius Imanol. EMPRESAS FAMILIARES: SU DINAMICA, EQUILIBRIO Y CONSOLIDACION Ed. Mc Graw-Hill Interamericana, México 2004

- ❖ En estas empresas el poder de decisión; control de las acciones, reside en su totalidad, o en su mayoría en la familia y es manejada por una persona o por el núcleo familiar.
- ❖ El patrimonio familiar está involucrado en la empresa para poderla considerar familiar.

Otras características comunes de estas empresas es que operan bajo un sistema de financiamiento familiar y, por consecuencia limitado ya que se basa en el patrimonio de la familia.

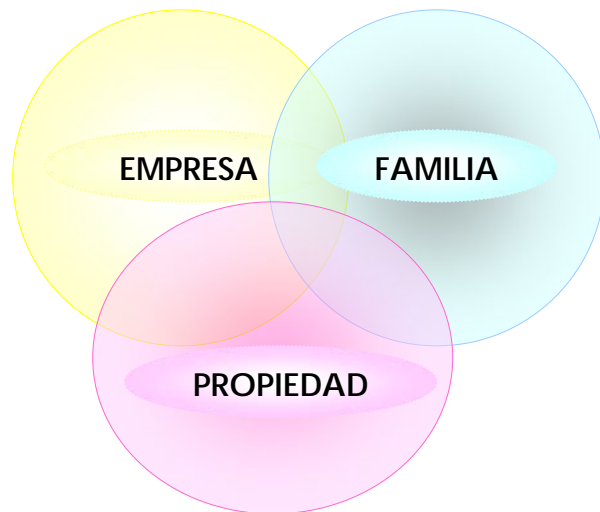
En México, se estima que el 90% de las empresas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia, lo que revela su importante contribución al desarrollo económico, social y cultural de este país.

La combinación de empresa y familia integra una fórmula de ingredientes altamente complejos, dos sistemas de organización elementales para el hombre que, en desequilibrio, pueden causar un gran daño tanto al negocio como a la vida emocional[❖].

[❖] Joaquín Rodríguez Valencia. Administración De Pequeñas Y Medianas Empresas ED. THOMSON

La empresa familiar puede ser concebida, según Tagiuri y Davis[✦], como la fusión de tres dimensiones:

- ❖ Empresa,
- ❖ Familia y
- ❖ Propiedad



***Sistema Empresarial**

Este formato de negocio debe guardar un equilibrio en estos tres puntos estructurales para que su productividad se enfoque en la actividad que sustenta la compañía.

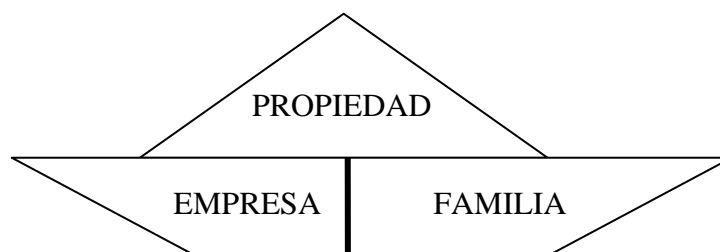
La dimensión propietaria está relacionada, evidentemente, con los derechos de control residual del propietario con los recursos más amplios que el propietario puede movilizar dentro de la empresa familiar.

El autor Imanol Belausteguigoitia para explicar este aspecto, desarrolló el modelo del barco en donde indica por ejemplo, si la familia desea elevar su nivel de vida (imaginemos cómo se inclina un barco hacia proa alejándose del nivel del mar), la empresa puede sufrir las consecuencias al limitarse la inyección de capitales. En caso contrario

[✦] Belausteguigoitia Rius Imanol. EMPRESAS FAMILIARES: SU DINAMICA, EQUILIBRIO Y CONSOLIDACION ED. Mc Graw-Hill Interamericana, México 2004

también podría ocurrir, sufriendo la familia, quizá por priorizar de forma desmedida a la empresa.

En el eje de propiedad se encuentran los dueños o accionistas que, al menos en teoría, deciden el rumbo del barco. Diríamos que, por analogía, son los capitanes. Claro está que lo ideal es que toda la tripulación tenga como objetivo llegar al mismo puerto, así se evitarían motines y otro tipo de desencuentros, facilitando la travesía hacia el destino.



*Modelo de equilibrio

Una familia propietaria evoluciona a lo largo de cuatro fases:

- ❖ Joven familia de negocios, en esta primera fase se establece una sociedad conyugal capaz de cumplir el papel de propietario-gerente,
- ❖ Ingreso en el negocio, en esta hace referencia ha **establecer 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,**
- ❖ Trabajo conjunto en esta tercera fase indica que se necesita una comunicación familiar y procedimientos operativos claros resultan decisivos,
- ❖ Cesión de la 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.

Cada una de estas etapas tiene relación con el ciclo de la vida familiar, y las variables más significativas a tener en cuenta son:

- ❖ La edad,
- ❖ Estado matrimonial y;
- ❖ La presencia de los hijos[◇].

Cada rama y cada miembro de la familia persiguen sus propios objetivos.

Los lazos familiares tienen una importancia tal que condicionan todos los aspectos de la conducción de la empresa familiar.

La estructura de la familia, su estilo de comunicación, la relación con la autoridad paterna o materna, los valores familiares, la manera de enfrentar el conflicto, las situaciones no resueltas y la constitución de límites, todo esto unido a los esfuerzos y expectativas del fundador son determinantes de la suerte que corre la empresa familiar.

Se establece entre la familia y la empresa un lazo inviolable y de contornos imprecisos que impide ver donde termina la familia y empiezan los negocios. No hay separación entre una y otra: ambas, familia y empresa, son una sola.

Cada etapa de la empresa tiene sus propias características, sus desafíos y objetivos. Esto también ocurre en la familia; por eso es necesario definir las interacciones empresa-familia y lo que es más importante, que lugar ocupa el negocio en cada momento de la vida familiar e individual.

[◇] Christense C. Roland LA SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS Ed Labor S.A. Barcelona 1973

Enfrentar con éxito cada uno de los desafíos que se le presenta a La empresa familiar en su proceso de crecimiento requiere conocer a fondo que sucede con los individuos que la componen en su faz personal y que rol cumplen en la empresa. Sólo este conocimiento permitirá alcanzar el desarrollo organizacional necesario entre la relación y la superación de los desafíos personales, emocionales y familiares.

La supervivencia de una empresa está relacionada con el desempeño económico, pero también se basa en un umbral de desempeño que satisfaga la coalición dominante, la cual en caso contrario actuará para disolver la organización. Es debido a las distintas expectativas de los miembros de la familia propietarios de la empresa y que tienen distintas posiciones con respecto a ella, que algunas empresas familiares mantienen sus actividades pese a tener niveles de desempeño claramente insuficientes.

En la empresa familiar se ha documentado ampliamente la existencia de factores **ajenos al desempeño** que determinan los objetivos y valores imperantes, como son el **mantenimiento del buen clima y la ausencia de conflicto, el trabajo para los hijos, el prestigio y reconocimiento social, la seguridad económica, la vida confortable, el sentimiento de justicia, el desarrollo social y la paternidad de una obra.**

Además, la satisfacción y los resultados económicos tras la sucesión son dos dimensiones consideradas críticas para el éxito de las empresas familiares.

Para que exista un desempeño familiar por lo menos debe existir dentro de la empresa familiar una "interacción entre dos o más miembros

de una familia”[✦] para que viva en realidad la dinámica propia de este tipo de organizaciones.

Algunos otros factores que impiden el buen desempeño de la empresa familiar son:

- ❖ El nepotismo que es una de las debilidades que hace referencia que es la preferencia por los parientes al otorgar los cargos.
- ❖ El enfeudamiento se refiere que los responsables de las diferentes áreas actúan como si fuera de su propiedad, impidiendo así la participación de cualquier colaborador.
- ❖ La parálisis directiva y la resistencia al cambio; el director general de una empresa familiar pertenece en ese cargo aproximadamente cinco veces más que el de una empresa no familiar.
- ❖ La manipulación familiar
- ❖ La falsa seguridad algunos miembros de la empresa tienen la seguridad de que no serán despedidos[✦].

De acuerdo al desempeño y la dirección estratégica, podemos profundizar en las diferentes tipologías de empresas familiares basadas en éstos factores, como se presenta a continuación:

Empresa Familiar Crítica: Es aquella en donde no existe una dirección estratégica ni una confianza externa ni familiar; su confianza es negativa, así como su dirección estratégica. Usualmente tienen un desempeño económico negativo, siendo muy probable que su desempeño familiar también lo sea. No hay unidad ni compromiso por parte de la familia con

[✦] Barnes y Hershon

[✦] Belausteguigoitia Rius Imanol. EMPRESAS FAMILIARES: SU DINAMICA, EQUILIBRIO Y CONSOLIDACION ED. Mc Graw-Hill Interamericana, México 2004

la empresa y, al no tener un desempeño económico positivo ni una unidad y compromiso suficiente, genera un ciclo vicioso cada vez más negativo.

Empresa Familiar Astuta: Estas empresas presentan una dirección estratégica positiva bastante fuerte. Usualmente son empresas que se han internacionalizado y que han logrado pasar a la segunda y tercera generación. Sin embargo, su confianza familiar deja mucho que desear, transmitiéndose en la desconfianza hacia externos, dando como resultado una confianza negativa. Estas empresas familiares suelen tener un desempeño económico excelente, pero su desempeño como familia no es igual, generándose conflictos y división de intereses.

Empresa Familiar Ingenua: Son empresas que no son rentables, tienen un mal desempeño económico, no se genera valor agregado desde hace muchos años, pero se mantienen porque a sus miembros sólo les interesa que la empresa les aporte el día a día, sin exigir mayor rentabilidad. Las empresas familiares Ingenuas no tienen sistemas de control adecuados. A través del tiempo empiezan a tornarse críticas debido a su desorden estratégico y a la falta de confianza de los hijos en las capacidades directivas del padre. Son empresas con una confianza positiva y una dirección estratégica negativa.

Empresa Familiar Ideal: Son realmente las que pueden firmar un Protocolo familiar, porque tienen una buena confianza familiar y externa y una dirección estratégica adecuada que les permite tener una buena rentabilidad. Tanto su desempeño económico como familiar son positivos.

Sin embargo viceversa para obtener un buen desempeño dentro de la empresa familiar debemos contar con:

- ❖ Las relaciones de afecto la medida que exista cariño existirá también confianza y entrega

- ❖ El compromiso
- ❖ El servicio
- ❖ La visión a largo plazo
- ❖ La vocación
- ❖ La rapidez en la toma de decisiones
- ❖ La estabilidad de los ejecutivos[✧]

Los factores de confianza y una buena dirección estratégica, que permita a los empresarios familiares identificar cómo alcanzar mejor desempeño tanto económico como familiar, mediante la definición de unas tipologías que hagan posible entender cuáles y por qué son más exitosas ciertas empresas familiares que otras.

La esencia del desempeño depende críticamente de las características de la industria en la que compite, pasando por la teoría de los recursos, donde se comprueba que la mayor influencia en los resultados de la empresa lo tiene la estrategia. Se involucra igualmente, el área de comportamiento humano al estudiar la confianza como fuente de ventajas competitivas sostenibles, al igual que los elementos que conforman la cultura de una empresa.

Observando todo esto se puede mencionar que los fundadores que construyen una empresa familiar pueden llegar a sentir pasión por la misma, la empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo, se puede incluso decir que su negocio es su vida. Esta profunda afición se traduce en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a realizar un aporte para el éxito de la empresa. Lograr este desempeño de la empresa familiar tiene que ver con una responsabilidad familiar en común por la cual están dispuestos

[✧] Belausteguigoitia Rius Imanol. EMPRESAS FAMILIARES: SU DINAMICA, EQUILIBRIO Y CONSOLIDACION ED. Mc Graw-Hill Interamericana, México 2004

a consagrar más tiempo y energía en el trabajo. Este compromiso existente dentro de la empresa familiar no es sólo una fuerza oculta, se manifiesta permanentemente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y un nivel de servicio mucho más alto. Las empresas familiares a menudo tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, un conocimiento, una tecnología especial que no poseen sus competidores. Esta idea del conocimiento es muy importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador a la empresa, ya que han sido educados escuchando las estrategias de su padre, imbuidos en el entusiasmo del fundador y cuando llega para ellos el momento de incorporarse han adquirido un profundo conocimiento de la empresa.

Capitulo 2

Marco Contextual

A partir de aquí que ya contamos con la información necesaria para entender como se puede obtener un buen desempeño organizacional de la empresa familiar vamos a observar El Método Cualitativo de Investigación que voy a utilizar.

Unos puntos importantes del Método Cualitativo son:

- ❖ La investigación cualitativa es inductiva
- ❖ En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística
- ❖ Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio
- ❖ Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas
- ❖ Los investigadores cualitativos suspende sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones
- ❖ Para los investigadores cualitativos todas las perspectivas son valiosas
- ❖ Los métodos cualitativos son humanistas
- ❖ Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación
- ❖ Para los investigadores cualitativos todos los escenarios y personas son dignos de estudio[◇]

La metodología cualitativa se refiere a la investigación que produce datos descriptivos, es inductiva, porque los investigadores comienzan sus estudios con interrogantes vagamente formuladas y con un diseño de

[◇] S.J. Taylor y R. Bogdan "INTRODUCCIÓN A LOS MÉTODOS CUALITATIVOS DE INVESTIGACIÓN" ED. PAIDOS

investigación flexible, es holística, puesto que los escenarios y los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo, es naturalista, porque intentan reducir su impacto al mínimo o por lo menos, entender y considerar los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio. Además, comprenden a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, son humanistas, y apartan sus propias creencias de la investigación porque todas las perspectivas, escenarios y personas son consideradas valiosas, dan énfasis a la validez de su investigación, considerándola como un arte.

Más que nada se puede decir que se trata de una diversidad de caminos en el marco de la investigación social. Que esa diversidad de opciones viene dada de cada método empleado, como por la diversidad de paradigmas, modelos y procedimientos que le dan sustento. Se trata de una búsqueda abierta de conocimiento comprometido con la verdad y con el bienestar de los seres humanos. Implica una interacción entre las personas, y una negociación constante.

De esta manera la necesidad de interpretar una situación o un estado de cosas desde el punto de vista de las personas involucradas, una comprensión profunda de un grupo social o de una estructura social dada, contando para ello con las vivencias de una persona o de un grupo de ellas y la transformación de una situación dada, por parte de un colectivo social; por mencionar algo, nos lleva a aplicar los métodos cualitativos.

“La Observación Participante Preparación Del Trabajo De Campo”, abarca la observación del participante, que es el ingrediente principal de la metodología cualitativa. Este tipo de investigación involucra la interacción social entre el investigador y los informantes, durante la cual se

recogen datos de modo sistemático. El diseño de investigación en la observación participante es flexible, antes y durante el proceso, sus rasgos evolucionan a medida que operan, no predefinen la naturaleza de los "casos" - escenarios o informantes- que habrán de estudiar. El escenario ideal de investigación es al que el investigador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente relacionados con los intereses investigativos; lo que sucede muy rara vez y, sin embargo, no es recomendable, es que el investigador esté ligado personalmente al escenario de investigación. Para obtener una máxima cooperación, se necesita convencer al portero que el investigador no es amenazante y que no dañará la organización de ningún modo, para ello, generalmente es provechoso utilizar el enfoque directo, o bien, empleando el apoyo de un tercero sobre la gestión o de otros métodos[♦].

El Trabajo que se emplea de campo es un proceso complejo nada fácil por que hay que entrar en el campo, siendo transparente en su presentación, y entrando con el grupo en investigación que esto incluye la recopilación de datos, empleando una diversidad de técnicas y criterios.

Es importante asegurarse que cada persona que actúa en el escenario conoce la identidad y función del investigador y gestionar la cooperación de cada informante. Es importante permanecer en el campo el máximo de tiempo que podrá ser recordado a posterioridad.

Las condiciones en que se realicé la observación surgirán del equilibrio entre las necesidades del investigador y el tiempo permitido por los informantes.

[♦] Ferrarotti, F "Sobre la Autonomía del Método Biográfico" 1983

La observación de campo depende del registro completo de las notas, lo más precisas y detalladas que sea posible, tomadas con disciplina y metodicidad, para poder examinarlas en cualquier momento de la investigación. Se debe encontrar un superior que lea las notas recogidas, como estrategia de motivación para hacer anotaciones de calidad. Los registros deben contener descripciones de personas, acontecimientos, conversaciones, acciones, sentimientos, hipótesis, estructura del escenario, etc.; en definitiva todo lo observado y de la forma más precisa posible -Lo que no está escrito, no sucedió-. Para recordar detalles se recomienda prestar atención, cambiar el nivel de análisis de mayor a menor, anotar palabras clave de las conversaciones, concentrarse en el inicio y el término de las interacciones, reproducir mentalmente las escenas, abandonar el escenario cuando se cuenta con la información suficiente, anotar lo más rápido posible las observaciones, hacer un resumen de la sesión si ha de demorarse su registro exhaustivo y anotar los fragmentos de información no completados.

Los métodos cualitativos constituyen, una línea de desarrollo de las ciencias sociales por que estudian la naturaleza profunda de las realidades socio-culturales, sus estructuras dinámicas, lo que da razón de los humanos comportamientos y manifestaciones, "buscando la comprensión holística, de una totalidad social dada"[♦] . La investigación cualitativa pretende, "comprender las complejas relaciones entre todo lo que existe"[♦] .

Esa comprensión se desarrolla de manera gradual, a partir del estudio de los grupos concretos que existen en la sociedad. La comprensión profunda de esos grupos específicos ha de realizarse partiendo del mundo de la vida de los propios actores, y desde ahí se

♦ Martínez, 1999; Ferrarotti, 1993

♦ Stake, 1999

generan y perfeccionan esquemas, desarrollos teóricos cada vez más amplios, que progresivamente irán dando cuenta de la complejidad de la sociedad como un todo.

Los métodos cualitativos son concebidos como un proceso ávido de respuestas prácticas. Se pretende, a través de ellos, emprender un importante proceso de diagnóstico de situaciones específicas, y propuestas de marcos de acciones para el mejoramiento de las relaciones intergrupales que propicien el cambio social. En otras palabras, se trata de llevar a cabo procesos para la comprensión profunda de problemas prácticos y el desarrollo de estrategias para mejorar la práctica.

Ahora vamos a abarcar los diferentes tipos de entrevista cualitativa de las potencialidades y limitaciones de este método.

La entrevista es “la herramienta de excavar”[✦] para adquirir conocimientos sobre la vida social. En completo contraste con la entrevista estructurada, la entrevista cualitativa son flexibles y dinámicas. La expresión “entrevistas en profundidad” se utiliza para referirnos a este método de investigación cualitativo. **Por entrevista cualitativa en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como se expresan con sus propias palabras**[✦].

En tanto el método de investigación cualitativo, las entrevistas en profundidad tienen mucho en común con la observación participante.

[✦] Joaquín Rodríguez Valencia, “Administración De Pequeñas Y Medianas Empresas”, quinta edición ED Thomson

[✦] S.J. Taylor y R. Bogdan “INTRODUCCIÓN A LOS MÉTODOS CUALITATIVOS DE INVESTIGACIÓN” Ed. PAIDOS

Pueden diferenciarse tres tipos de entrevistas en profundidad, estrechamente relacionados entre si.

1. Es la Historia de vida o autobiografía sociológica.
2. Aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente.
3. Se utilizan para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso relativamente breve si se compara con el tiempo que requeriría una investigación mediante observación participante.

Las entrevistas en profundidad parecen especialmente adecuadas en las situaciones siguientes:

- ❖ Los intereses de la investigación son relativamente claros y están relativamente bien definidos.
- ❖ Los escenarios o las personas no son accesibles de otro modo.
- ❖ El investigador tiene limitaciones de tiempo.
- ❖ La investigación depende de una amplia gama de escenarios o personas.
- ❖ El investigador quiere esclarecer experiencia humana subjetiva.

No es nada fácil la selección de de informantes, es complicado determinar a cuántas personas se debe entrevistar en un estudio cualitativo. Al igual que no existen pasos fáciles para encontrar a un buen informante proveedor de una historia de vida. El sello autenticador de las entrevistas cualitativas en profundidad es el aprendizaje sobre lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones; el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan el mundo. En esas entrevistas iniciales, el entrevistador debe aparecer como alguien

que no está totalmente seguro de las preguntas que quiere hacer y que está dispuesto a aprender de los informantes[♦].

Probablemente el mejor modo de iniciar las entrevistas con informantes consista en pedirles que describan, enumeren o bosquejen acontecimientos, experiencias, lugares o personas de sus vidas. Prácticamente en todas las entrevistas uno puede presentar una lista de preguntas descriptivas que les permitirán a las personas hablar sobre lo que ellos consideran importante, sin estructurales las respuestas. En este enfoque, los informantes llevan un registro corriente de sus actividades durante un período específico; ese registro proporciona una base para las entrevistas en profundidad. Esta técnica se conoce como "método de la entrevista con diario"[♦] han descrito procedimientos específicos asociados con ella. El entrevistador debe crear un clima en el cual las personas se sientan cómodas para hablar libremente sobre el tema en cuestión.

"...la entrevista es una comprensión entre dos partes en la cual, a cambio de permitir al entrevistador dirigir la comunicación, se asegura al informante que no se encontrará con negaciones, contradicciones, competencia u otro tipo de hostigamiento"[♦]. Es decir, si queremos que la gente se abra y manifieste sus sentimientos y opiniones, debemos abstenernos de emitir juicios negativos sobre ella y de "humillarla" o "acallarla". Y para esto debemos permitir que la gente hable, prestar atención, ser sensible.

En la entrevista cualitativa tenemos que sondear los detalles de las experiencias de las personas y los significados que éstas les atribuyen. El entrevistador no puede dar por sentados supuestos y comprensiones del

[♦] Robert Coles 1971

[♦] Zimmerman y Wieder 1997

[♦] Benney y Hugues 1970

sentido común que otras personas comparten[◇]. Mientras los entrevistadores cualitativos tratan de desarrollar una relación abierta y honesta con los informantes, deben estar alerta ante eventuales exageraciones y distorsiones en las historias “cada uno puede mentir un poco, engañar un poco”[◇]. La relación entre el entrevistador e informante es en gran medida unilateral. Un grabador permite al entrevistador captar mucho más que se posara únicamente sobre su memoria.

◇ Deutscher 1973

◇ Douglas 1976

La clasificación de empresa por número de trabajadores es:

CLASIFICACION POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR / TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	1 - 10	1 - 10	1 - 10
PEQUEÑA EMPRESA	11-50	11-30	11-50
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

***Sector De Comercio Y De Tamaño Micro Empresa.**

www.siem.gob.mx

La participación Porcentual a nivel nacional es:

Composición por tamaño y sector				
(participación porcentual)				
Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicios*	2,844,308
Micro Empresa	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

www.siem.gob.mx

Existen a nivel Nacional:

MICRO EMPRESA				
ESTABLECIMIENTO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
UNICA	32,413	321,613	101,484	455,510
MATRIZ	1,030	6,252	2,463	9,745
SUCURSAL	2,446	67,931	18,526	88,903
TOTAL	35,889	395,796	122,473	554,158

www.siem.gob.mx

En el Distrito Federal:

MICRO	EMPRESAS			
MUNICIPIO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
Álvaro Obregón	337	3,369	2,065	5,771
Azcapotzalco	254	2,978	1,338	4,570
Benito Juárez	515	4,703	4,398	9,616
Coyoacan	258	3,320	1,896	5,474
Cuajimalpa de Morelos	67	1,286	623	1,976
Cuauhtemoc	1,288	14,684	7,222	23,194
Gustavo a madero	371	8,077	2,299	10,747
Iztacalco	183	2,392	861	3,436
Iztapalapa	511	9,831	1,848	12,190
Magdalena Contreras la	55	1,779	442	2,276
Miguel hidalgo	429	4,220	4,114	8,763
Milpa alta	15	269	41	325
Tlahuac	50	1,316	170	1,536
Tlalpan	161	3,210	1,439	4,810
Venustiano carranza	156	2,630	1,248	4,034
Xochimilco	54	1,974	474	2,502
TOTAL	4,704	66,038	30,478	101,220

www.siem.gob.mx

El Ramo es:

Productos Alimenticios, Bebidas Y Tabaco

311503 Panadería y pastelería industrial

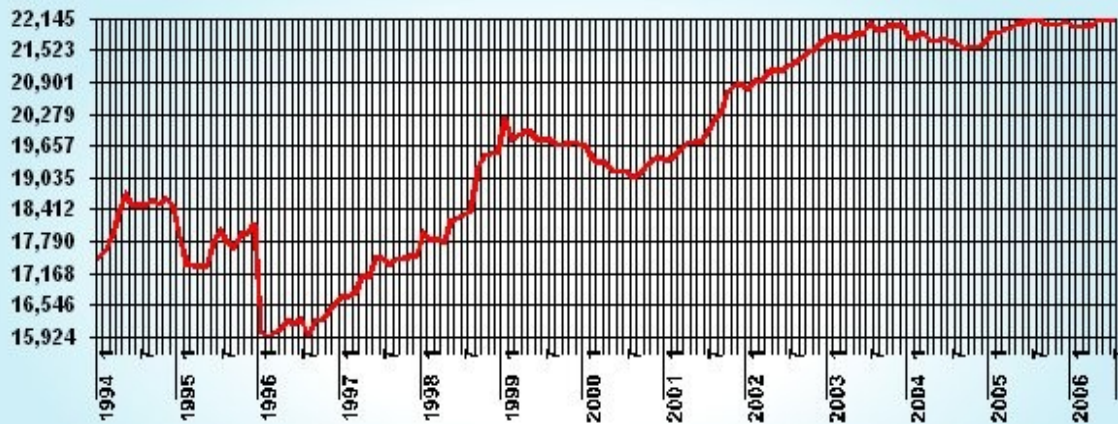
I Productos Alimenticios, Bebidas Y Tabaco	
Total de la división	
311101	Matanza de ganado y aves
311102	Congelación y empaqueo de carne fresca
311104	Preparación de conservas y embutidos de carne
311201	Tratamiento y envasado de leche
311202	Elaboración de crema, mantequilla y queso
311203	Elaboración de leche condensada, evaporada y en polvo
311301	Preparación y envasado de frutas y legumbres
311303	Elaboración de sopas, guisos preparados y concentrados para caldos
311304	Congelación y empaque de pescados y mariscos frescos
311305	Preparación y envasado de conservas de pescados y mariscos
311401	Beneficio de arroz
311402	Beneficio de café
311403	Tostado y molienda de café
311404	Molienda de trigo
I Productos Alimenticios, Bebidas Y Tabaco	
311405	Elaboración de harina de maíz
311501	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
311503	Panadería y pastelería industrial
311701	Fabricación de aceites y grasas vegetales comestibles
311801	Elaboración de azúcar y productos residuales de la caña
311901	Elaboración de cocoa y chocolate de mesa
311903	Fabricación de chicles
312110	Elaboración de café soluble
312121	Elaboración de concentrados, jarabes y colorantes naturales para alimentos
312123	Elaboración de almidones, féculas y levaduras
312126	Elaboración de gelatinas, flanes y postres en polvo para preparar en el hogar

312127	Elaboración de botanas y productos de maíz no mencionados anteriormente
312129	Elaboración de otros productos alimenticios para consumo humano
312200	Preparación y mezcla de alimentos para animales
313011	Elaboración de bebidas destiladas de agaves
313012	Elaboración de bebidas destiladas de caña
313013	Elaboración de bebidas destiladas de uva
313014	Elaboración de otras bebidas alcohólicas destiladas
313031	Vinificación (elaboración de bebidas fermentadas de uva)
313040	Elaboración de malta
313041	Fabricación de cerveza
313050	Elaboración de refrescos y otras bebidas no alcohólicas
314001	Beneficio de tabaco
314002	Fabricación de cigarros

www.inegi.gob.mx

A continuación presento gráficas relacionadas con el sector de las panaderías.

Sector manufacturero - Encuesta industrial mensual - Cifras absolutas - 205 clases de actividad económica - Personal ocupado - Obreros - I Productos alimenticios, bebidas y tabaco



— 311503 Panadería y pastelería

Unidades: Número de personas
Fuente: INEGI. Encuesta Industrial Mensual.

En la gráfica se muestra claramente el desempeño de la actividad económica dentro del giro de panaderías y pastelerías; se observa que del año 1994 a 1996 se tuvieron altibajos siendo el año de 1996 el cual tuvo el menor índice de personal ocupado, a mediados de este año este sector se empezó a recuperar siendo el año del 2006 el último que se observa y se muestra un claro incremento en cuanto personal ocupado en este giro. En pocas palabras hasta el año de 2006 son 22145 las personas ocupadas en este giro.

Sector manufacturero - Encuesta industrial mensual - Cifras absolutas - 205 clases de actividad económica - de ventas - I Productos alimenticios, bebidas y tabaco



Unidades: Miles de pesos a precios corrientes
Fuente: INEGI. Encuesta Industrial Mensual.

En la gráfica se nos muestra el comportamiento de las ventas durante el periodo de 1994-2006 y se observa claramente que siempre se han tenido resultados satisfactorios para el giro de panaderías y pastelerías ya que sólo se observa un incremento en las ventas de este producto ya que en 1994 se inició con 286911 y esta cifra se ha ido incrementando con el paso de los años hasta llegar en el año de 2006 a la cifra 2721617. En conclusión si es un aumento considerable representado en cifras.

Capitulo 3

ESTUDIO DEL CASO

Historia del pan y la Panadería

Para conocer los orígenes del pan debemos remontarnos a un pasado remoto, el descubrimiento fue casual, nos situamos en la Época Neolítica, el hombre antepasado conoce ya las semillas y cereales, y sabe que una vez triturados y mezclados con agua, dan lugar a una papilla. Este hombre olvida la papilla en una especie de olla, al volver encuentra una torta granulada, seca y aplastada, el primer pan acaba de tomar forma. Se sabe que en Mesopotámica se consumía una masa preparada con cereales machacados y molidos y que se vendía no por piezas sino valiéndose de medidas de capacidad. Los asirios, más tarde, comían unas galletas cocidas al rescoldo del fuego y que los pobres la acompañaban con cebolla. Los griegos fueron esmerados y exquisitos panaderos. La diosa Demeter era la protectora de la nutrición, tenía una rubia cabellera de espigas de trigo maduro[◇].

Los egipcios dieron un paso más añadiendo masa ya fermentada a la mezcla primaria de harina, agua y sal. La Historia cuenta que son los auténticos inventores del pan fermentado en los primeros hornos de cocción y de la idea de colocar un panecillo a cada comensal. La civilización griega se encargó de perfeccionar las técnicas de panificación, haciendo de las mismas todo un arte. Buena parte de los diferentes tipos de panes y la combinación con masas diferentes trigo, cebada, avena, centeno, especias, frutos secos, aceite y miel; se la debemos a los griegos, que crearon más de setenta variedades.

[◇] Carson I.A. Ritchie; Comida y civilización. Alianza Editorial, 1981

En la época romana se mejoraron los molinos, las máquinas de amasar, los hornos de cocción y la técnica para elaborar un pan de más duración para alimentar a las milicias. La cultura del pan se propagó a todas las colonias, si bien los celtíberos ya conocían las técnicas a base de harina de trigo. En la Edad Media, los monasterios se convierten en los principales productores, y es en esta época cuando se produce la mayor intoxicación de la historia por consumo de pan. Ocurrió en Francia en el año 943, y la intoxicación fue provocada por la aparición en el pan de centeno de un hongo parasitario conocido como "cornezuelo".

Los primeros gremios de artesanos aparecen en el siglo XII, y el pan blanco es considerado un privilegio de las clases sociales más adineradas hasta bien entrado el siglo XVIII.

Con el paso del tiempo, el hombre inventaría molinos muy rudimentarios para moler los granos, estos eran accionados por esclavos o animales. Los romanos fueron los primeros en instalar pequeños molinos a la orilla de los ríos para con ayuda de la corriente fluvial poner en movimiento sus grandes ruedas. También se descubrió que el viento era una buena fuente de energía barata para mover las aspas de los molinos. Los molinos de viento llegaron a Europa con los Cruzados, caballeros que volvían de países orientales, en donde el agua era muy escasa. Al parecer no está claro quienes construyeron los primeros hornos, los que indistintamente son atribuidos a los egipcios y a los griegos, de todas maneras esta invención representó un gran adelanto. En la edad media solamente los castillos y los conventos tenían panaderías, en el siglo XVII Francia pasó a ser el centro de la fabricación de panes de lujo con la introducción de modernos procesos de panificación, más de veinte variedades de panes. La invención de nuevos procesos de molienda, contribuyó al desarrollo de la industria panificadora. En 1784 aparecen los molinos accionados por

vapor. Con la invención de la energía eléctrica se sustituyen las aspas de los molinos por la electricidad. Surgen los motores eléctricos[✧].

En ese momento, y como consecuencia del progreso de las técnicas agrícolas, de panificación y de molido de la harina, así como por los excedentes de trigo, se extendió al resto de la población y a mejor precio. La industria del pan evoluciona tras la revolución industrial y durante todo el siglo XIX y XX, con nuevas metodologías, técnicas mecánicas y variedades de composición y conservación del pan, hasta llegar a nuestros días.

El pan es uno de los productos que por su diversidad se adapta a todas las exigencias de la gente que lo consume, su forma cambia de acuerdo a las regiones. Desde ese momento el pan ha estado unido a la evolución del hombre, ha estado presente en conquistas, revoluciones, civilizaciones, descubrimientos, es decir formando parte de la cultura universal del hombre. A si como también hoy por hoy el pan es un producto alimenticio de consumo habitual y generalizado en la sociedad.

[✧] CAPEL, José Carlos: El pan; Madrid: Montserrat Matéu, 1991

Biografía De La Empresa Familiar

Esta investigación se va a centrar en la empresa del Sr. Ramón Avila Calderón, la de su hija M^a de Jesús Avila Delgado y la de su hijo Alberto Avila Delgado que sus empresas son panaderías. El Sr. Ramón es hermano de mi Papá por consiguiente es mi tío directo y son mis primos a los cuales les solicité que si podía realizar una investigación a sus panaderías y muy amablemente accedieron.

Lo primero que le solicité a mi tío Ramón es que me respondiera ciertas preguntas para saber la historia de su panadería preguntas como:

- ❖ ¿Por qué se intereso en el negocio de las panaderías?
- ❖ ¿Desde cuando inició su negocio?
- ❖ ¿Quién le enseñó?
- ❖ ¿Cuanto tiempo tardó para crear su panadería?
- ❖ ¿Su familia lo apoyó desde el inició?
- ❖ ¿Existió interés de su familia en incorporarse al negocio?
- ❖ ¿Sus hijos por qué se independizaron?
- ❖ ¿Cuando se independizaron?
- ❖ ¿Piensa que del hecho que su negocio sea familiar eso implica que sea exitosa?
- ❖ ¿Cómo afecta la condición de familiar al desempeño de la empresa familiar?
- ❖ ¿Se dan algunas características que influyan en el hecho de que este efecto sea positivo o negativo?

Cuando comencé la entrevista con mi tío el Sr. Ramón, en la plática se fueron contestando todas las cuestiones que mencioné anteriormente.

El actualmente tiene 8 años con su panadería antes de que fundara este negocio mi tío era dueño de su taller de hojalatería que duró trabajando en ello 20 años aproximadamente.

Su hija M^a De Jesús Avila Delgado inició a trabajar en una panadería cuando tenía 18 años, ella realizaba las funciones de una vendedora que ella lo que hacia era acomodar, decorar y vender el pan, trabajó en la panadería ubicada a un costado del metro Villa de Cortes, duró trabajando ahí aproximadamente 1año.

Mi tío el Sr. Ramón me platicó que prácticamente llegó a ser fundador de la panadería por pura casualidad por que por medio del cuñado del patrón de su hija que era tío del que actualmente es esposo de su hija, le ofreció la panadería para ella; que ya tenía experiencia; entonces a mi tío presentándosele la oportunidad de poner otro negocio aparte de su taller de hojalatería aprovechó, pero todo se inició por el apoyó de su hija además del resto su la familia a mi tío el Sr. Ramón lo impulsaron por que como le mencionó el Sr. que le vendió la panadería, su hija ya sabe y le puede ayudar y así fue; también incorporándose su hijo que en ese entonces no tenía ningún conocimiento de lo que era ese negocio sin embargo a el le intereso el negocio familiar y observando a los panaderos fue aprendiendo y se incorporo al negocio, por lo tanto con el apoyó de ellos y de otro panadero comenzaron a trabajar todos juntos, también se integro al negocio mi tía Esther D. R. esposa de mi tío Ramón ella al igual que su hija ayudando a lo que era vender, decorar, acomodar el pan; todo esto sucedió a expensas de que mi tío no tenía ni la remota idea de lo que iba hacer sólo contaba con el apoyó de su esposa y sus hijos.

A partir de esta pequeña introducción podemos decir que desde ese momento se fundó una empresa familiar.

Podemos decir que La empresa familiar como un sistema; que en griego antiguo este término significa “mantenerse unidos”. No es sencillo llegar a una definición unificada, por que la mayoría de los expertos la asocian con el *control accionario y dirección de la organización en manos de los miembros de una familia*. Otros la definen en *función del grado de involucramiento de la familia* mientras otros la ven como una *organización para su control y administración*[♦].

Y como el autor Imanol la maneja es **“Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia.**

Ya contando con una definición establecida continuamos con la historia.

Cuando pasaron dos meses de haber adquirido la panadería el panadero que se había quedado a trabajar se salió; entonces su mi prima contaba con un amigo (que actualmente es su esposo); y él entró a trabajar de medio tiempo, contrataron a otro panadero que cubriera el otro turno y de esta manera fueron avanzando y adquiriendo más experiencia.

Sin embargo los panaderos estaban acostumbrados a trabajar con un estilo particular, de hacer una gran cantidad de pan un día para el siguiente hacer poco; entonces eso no le pareció a mi tío Ramón e implemento otro estilo de trabajar hacer pan para el diario recién hecho y si antes los panaderos realizaban por ejemplo 100 conchas ahora sólo hacían 50 conchas la mitad de producción que antes. Por lo tanto la

[♦] Belausteguigoitia Rius Imanol. EMPRESAS FAMILIARES: SU DINAMICA, EQUILIBRIO Y CONSOLIDACION ED. Mc Graw-Hill Interamericana, México 2004

gente ya se llevaba un pan fresco, de esta manera existía más demanda; y con ello mi tío Ramón solicitó los servicios de un técnico para que le enseñara a su hijo variedad de pan por que él sabía lo básico y dos días por semana el técnico iba. Y con ello comenzaron a vender pastel, pan español, el francés (bolillo), etc. Por consiguiente la demanda aumento por que la producción ya era variada. En esta etapa del negocio trabajaban la esposa, el hijo, la hija, de mi tío Ramón, dos panaderos más y su yerno (en ese entonces sólo era amigo de mi prima). Mi tío Ramón todavía trabajaba en su taller de hojalatero pero como se dio cuenta que era muy absorbente administrar y trabajar en los dos negocios decidió dedicarse de lleno a administrar su panadería para apoyar a sus hijos y que se dio cuenta que le beneficiaba más económicamente.

Cuando llega la etapa que el negocio va excelente de que se contaba con seis panaderos y cuatro vendedoras se implemento tener dos turnos para que todo el día desde las 8:00hrs hasta las 23:00hrs existiera pan caliente.

Un pan que causó gran cambio fueron las empanadas; las cuales cambiaron e implicó un gran impulso para la panadería ya que era la novedad y sólo se vendían dos veces por semana por que para mi tío Ramón eran especiales esos dos días por que la gente ya esperaba las empanadas y su demanda era en gran cantidad, sin embargo pese a esa demanda mi tío Ramón no vendía el producto todos los días por que él pensaba que esos días eran especiales y que no hay que aburrir a la gente. Y con este desarrollo de trabajo atrajo más trabajo por que surgió la demanda de escuelas, de eventos sociales, de empresas, tiendas comerciales, días festivos, todo tipo de celebración.

Posteriormente se vio la necesidad de expandirse y abrió otra panadería la cual de igual manera tuvo éxito; después con el paso del

tiempo su hija se casa con su amigo que trabajaba como panadero y mi tío Ramón la apoya abriendo otra panadería donde ella queda como encargada junto con su esposo; de igual manera sucedió con su hijo al siguiente año se casa y mi tío Ramón pone a su hijo de encargado en otra panadería junto con su esposa. Entonces en esos momentos sus hijos de mi tío Ramón eran responsables de sus respectivas panaderías pero no eran dueños; sus hijos le tenían que dar cierta cantidad semanal y así pasaron 6 años para su hija y 6 años para su hijo bajo órdenes de mi tío Ramón hasta que decidió vendérselas a sus hijos. Entonces sus hijos se independizaron hace poco relativamente 2 años.

Mi tío decidió dedicarse por completo a sólo una panadería no sólo como administrador sino como panadero ya que anteriormente mi tío no trabajaba como panadero oficial debes en cuando les ayudaba pero mi tío sólo fungía la función de administrar las panaderías, a lo que se refiere a comprar las materias primas, a pagarles los sueldos a todos sus empleados, de revisar que hicieran bien el trabajo. En estos años tuvo la oportunidad de aprender de sus hijos y contar con base para trabajar en ello.

Y aquí nos podemos dar cuenta que mi tío aprendió el oficio por sus hijos; mi tío Ramón me mencionó que él era el dueño, el patrón y que sus hijos eran sus maestros, los que le enseñaban a mi tío todo lo que actualmente sabe.

Mi tío ya dedicado de lleno a su única panadería le ofrecieron nuevamente la oportunidad de adquirir otra panadería pese a que ya no tenía el interés de ocuparse de otra finalmente se la traspasan pero en esta se dedico a enseñarle a un señor para que se la comprara y así fue la vendió.

Surge la ocasión de apoyar a otro tío, hermano de mi tío Ramón que le intereso el negocio y de la misma forma le enseñó por 1 año y ahora mi tío Carlos Avila Calderón ya cuenta con dos panaderías.

Actualmente mi tío Ramón esta apoyando a otro de sus hermanos el más chico por cierto que es mi tío Crisoforo Avila Calderón para que de igual manera tenga la oportunidad de realizar su negocio.

A partir de que su hija, su hijo, su hermano Carlos, el Sr. Vicente se independizaron de mi tío Ramón administrativamente ya no tienen relación. Por que ahora cada quien compra sus materias primas, cada quien les paga a sus empleados, cada quien es responsable de su negocio, en fin cada quien esta comprometido de lo que es dueño.

Las panaderías están ubicadas en:

La de mi tío Ramón en:

- ❖ Reyes La Paz en la calle Flores Magón Núm. 20



La de su Hija M^{re} De Jesús Avila Delgado en:

- ❖ Ignacio Nicolás Benito Juárez Pueblo de Santa Cruz



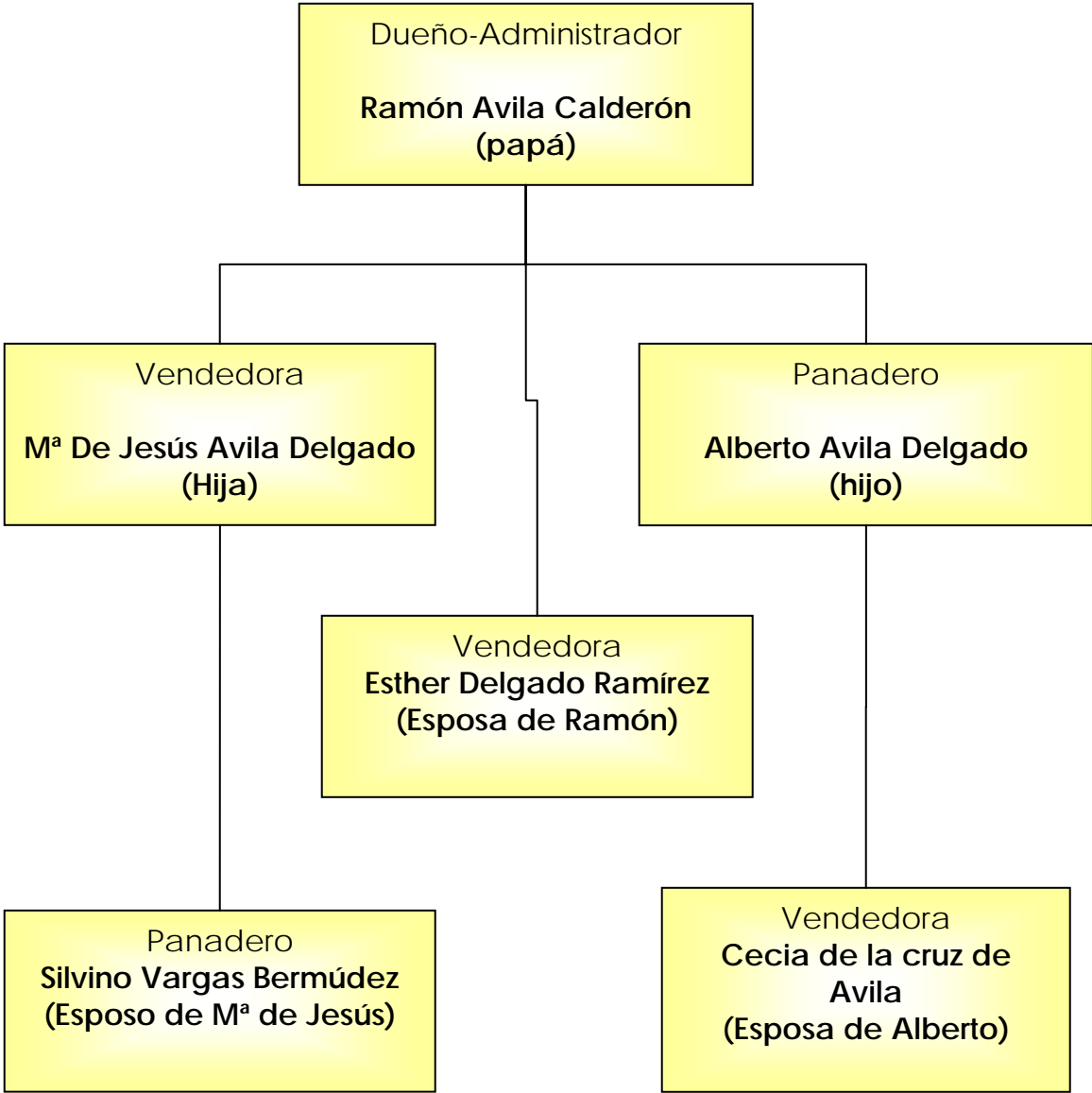
La de su hijo Alberto Avila Delgado en:

- ❖ San Juanico Nextipac calle Independencia esquina con eje 6



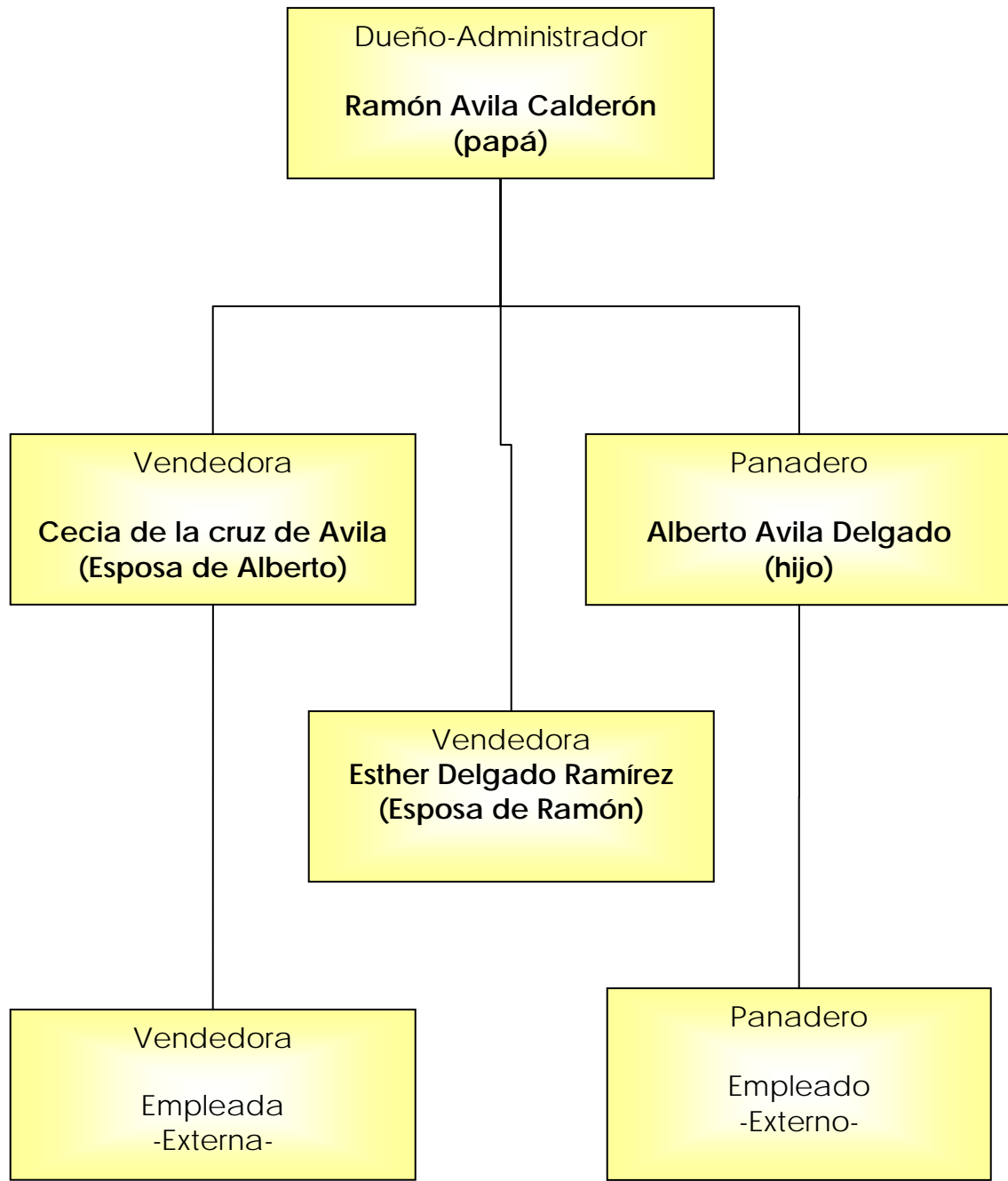
En la primera panadería que se fundo este era el organigrama:

Primera panadería

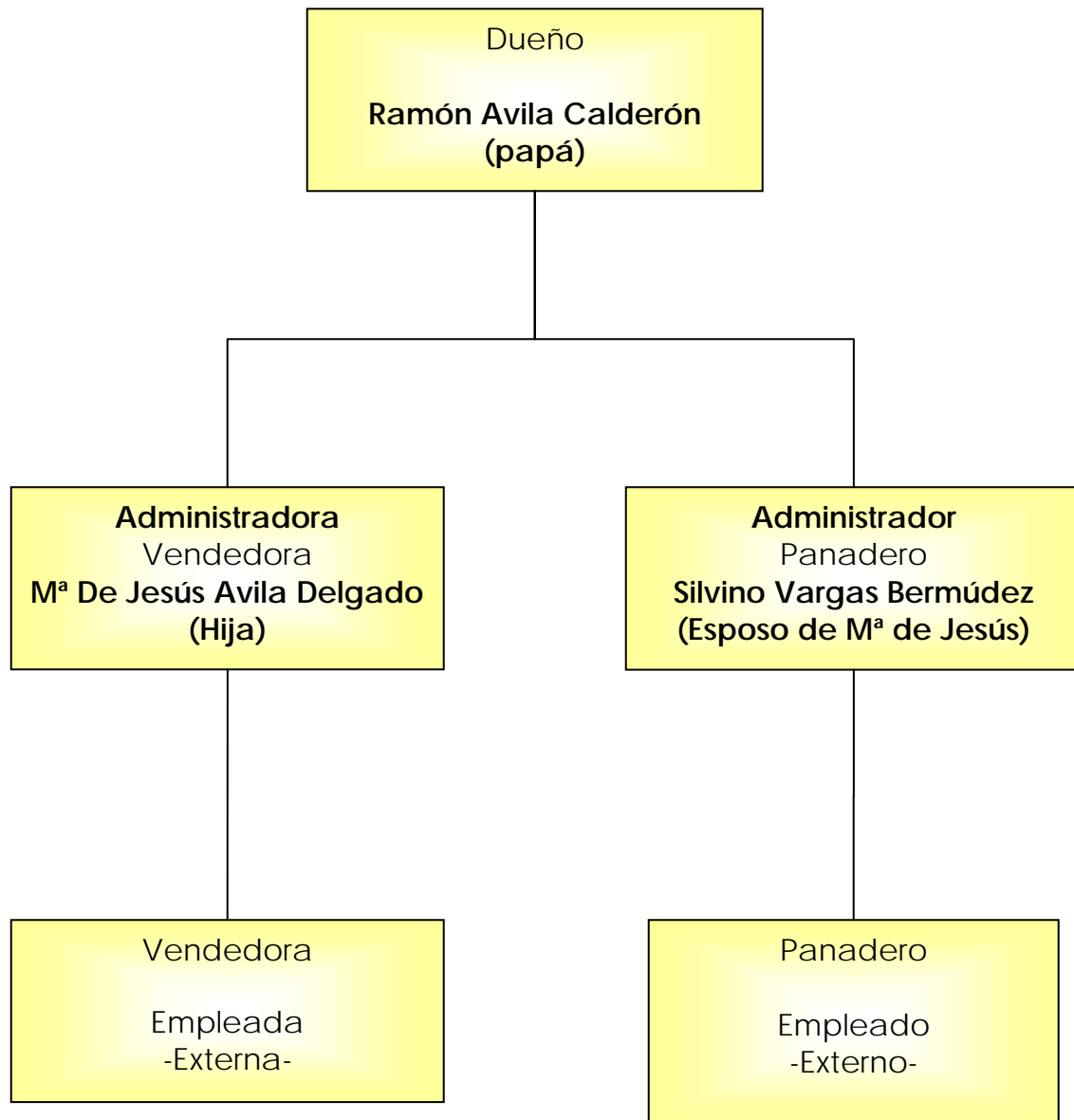


Posteriormente cuando se presenta la oportunidad de independizarse mi prima Mª de Jesús estos son los organigramas de cada una de las panaderías:

Primera panadería

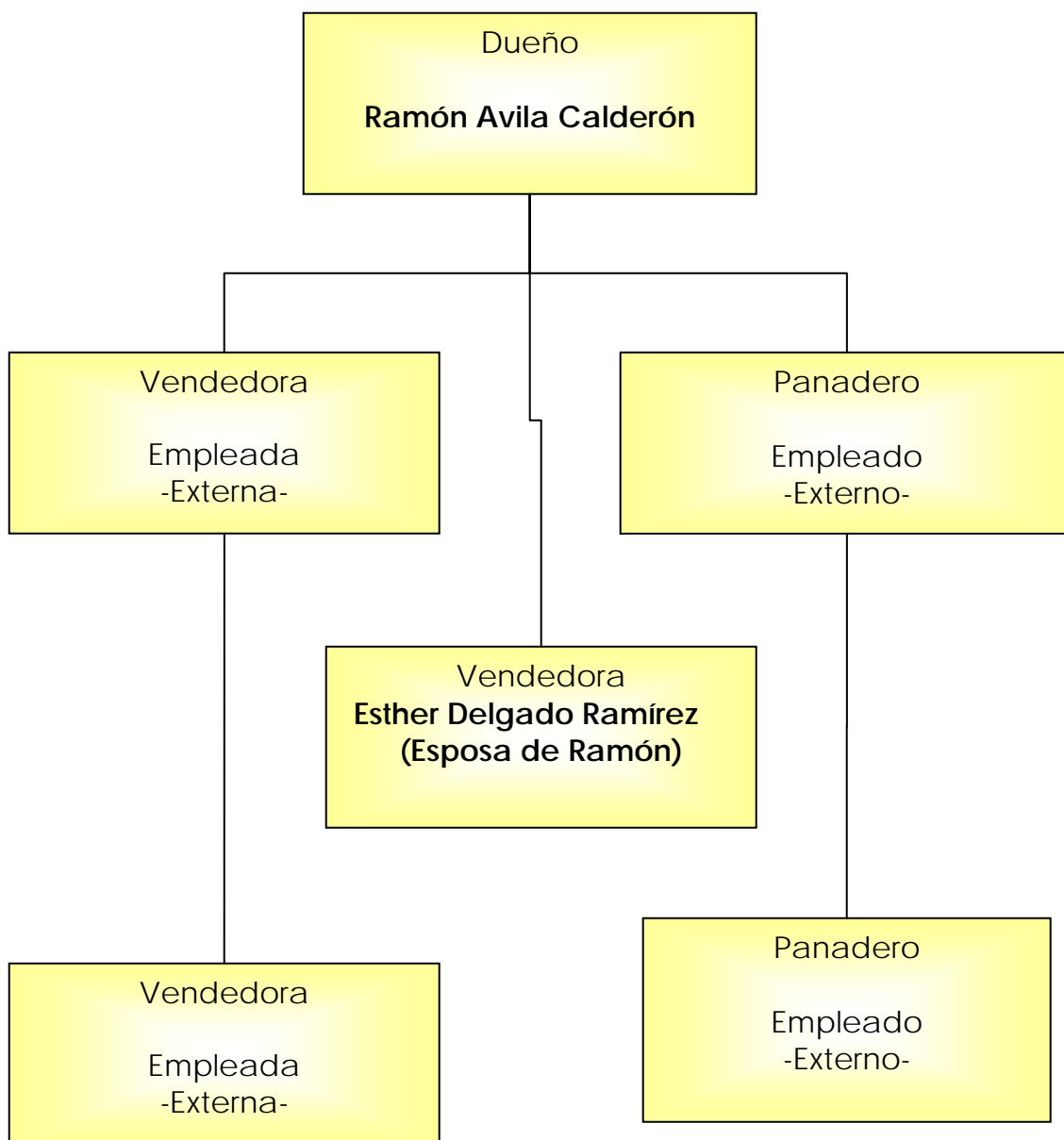


Segunda Panadería

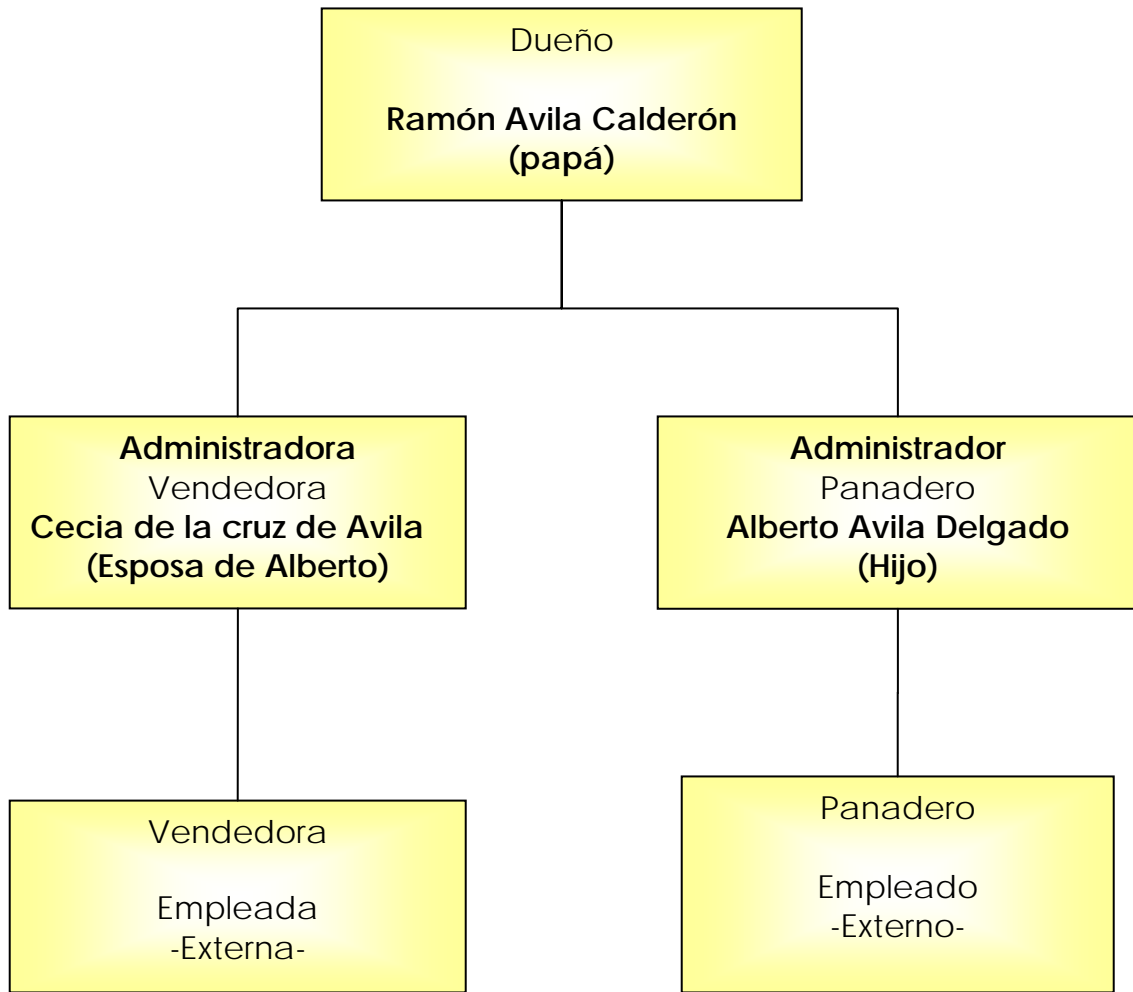


Después se logra independizar su hijo y existe otra modificación en el organigrama de la primera panadería.

Primer panadería

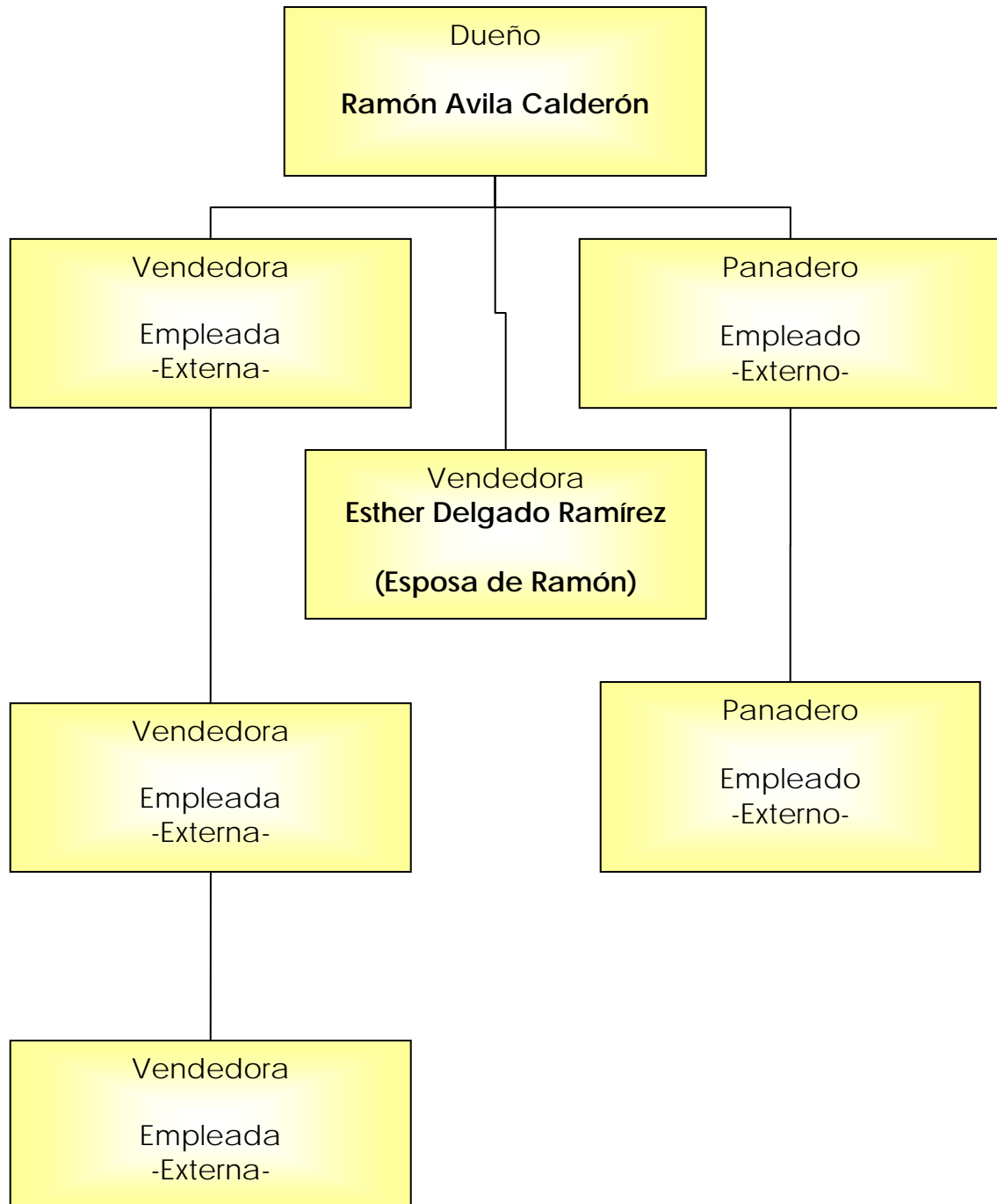


Tercer panadería

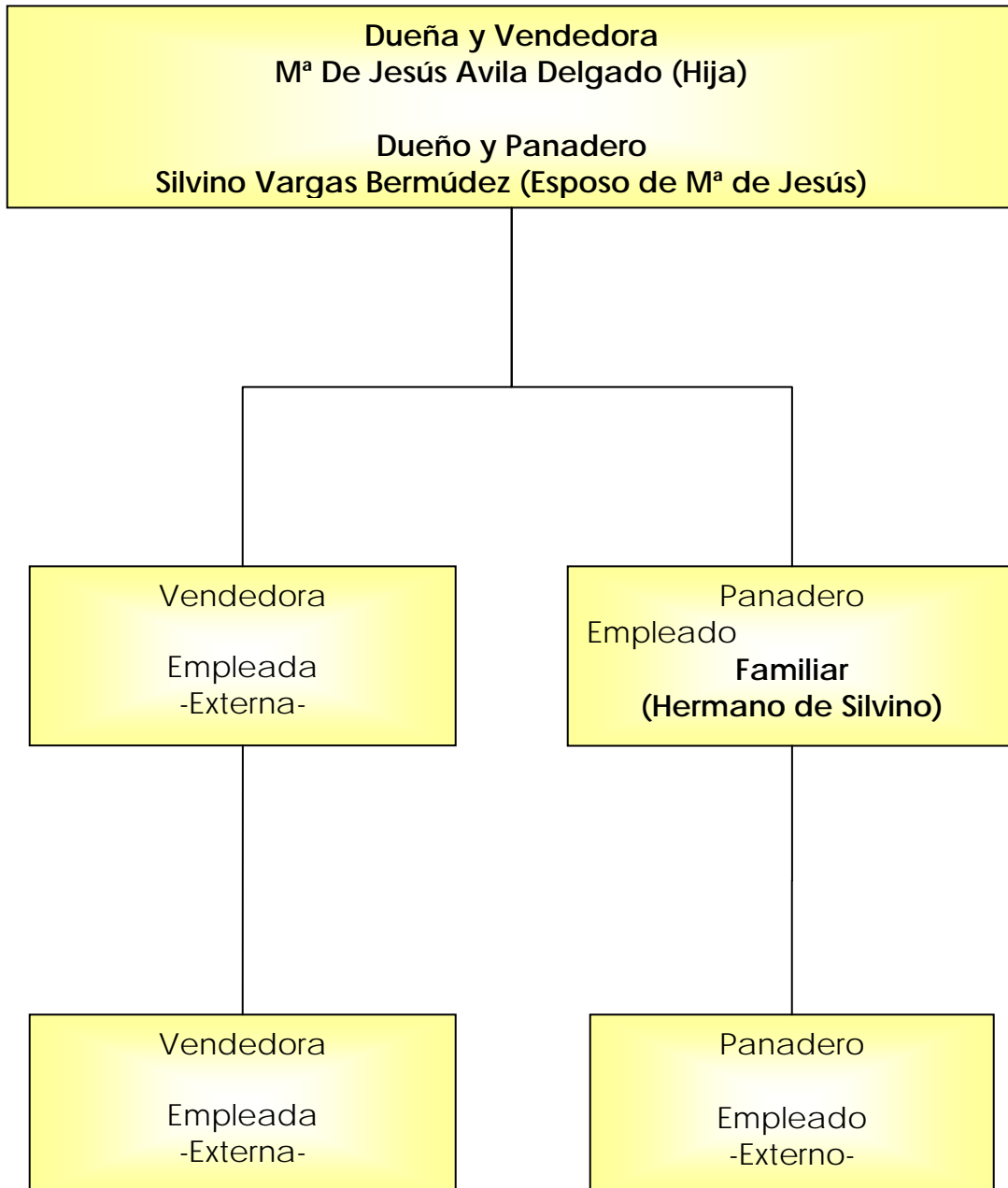


Ya cuando pasa el tiempo se da una independencia total y estos son los organigramas actuales:

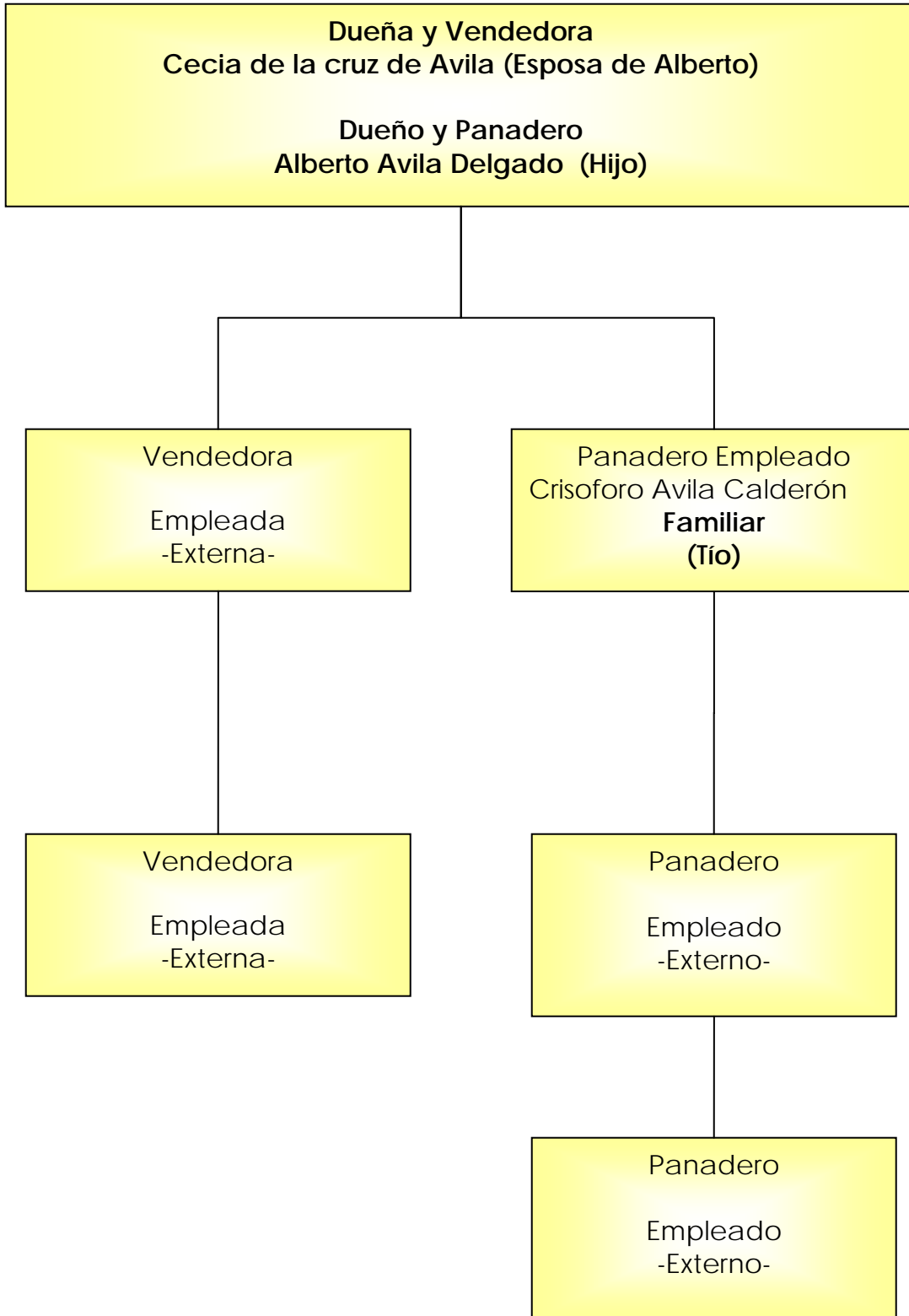
Primera panadería



Segunda panadería



Tercera panadería



Ya contando con la información antes mencionadas vamos a abarcar lo que se menciona en el segundo capítulo lo del marco contextual.

Como Las empresas familiares en las que me estoy basando son de **Sector De Comercio Y De Tamaño Micro Empresa.**

En La panadería de mi tío Ramón trabajan:

- ❖ Mi tío Ramón
- ❖ Su esposa; (1 día a la semana)
- ❖ 3 vendedoras
- ❖ 2 panaderos

En La panadería de su hija M^a de Jesús A. D. trabajan:

- ❖ Su hija M^a de Jesús (por ratos, no específicos)
- ❖ Su Esposo
- ❖ 2 vendedoras
- ❖ 2 panaderos (uno de ellos es su hermano de su esposo)

En La panadería de su hijo Alberto A. D. trabajan:

- ❖ Su hijo Alberto
- ❖ Su esposa
- ❖ 2 vendedoras (una de ellas es hermana de su esposa)
- ❖ 3 panaderos (uno de ellos es mi tío Crisoforo A. C.)

Las panaderías están ubicadas en la delegación Iztapalapa

Análisis de entrevistas

Posteriormente me enfoqué en realizar las entrevistas y con el que inicie fue con mi tío Crisoforo que es panadero de mi primo, lo entrevisté en la casa de una de mi tías y al principio no quería por que el me mencionó que los importantes son los dueños, no el, que sólo es un empleado y la verdad si me costo trabajo convencerlo y ya que lo convencí me pregunto

-¿Qué tenía que decir?

-Le respondí que sólo responder unas preguntas me volvió a cuestionar

-¿Qué quieres que te conteste?

-Y le comente que no tenía que responder lo que yo quisiera sólo tenía que contestar preguntas que se relacionaban con su trabajo, eso si lo mas sinceramente posible,

-Pero primero vamos hacer una prueba sin que me grabes

-accedí; comencé la entrevista y me respondía bien pero muy cortas sus respuestas tan cortas que sólo duró unos 15 minutos,

Después siguió la entrevista grabada pero si el ensayo fue muy breve en la entrevista grabada sus respuestas fueron demasiado cortas que sólo tuvo una duración de 10 minutos; lamentablemente como mi tío Cri ya sabia lo que le iba a preguntar, sus respuestas fueron justas, sin profundizar.

Cuando toco el momento de entrevistar a los demás fue muy curioso como se dio por que yo tenía una cita con mi tío Ramón el domingo 11 de febrero del 2007 a las 3:30pm, en su domicilio y cuando llegue, no se encontraba mi tío sin embargo se encontraba mi tía Esther, mi prima M^a de Jesús y Silvino (su esposo) entonces proseguí en entrevistar a Silvino pero mi prima estuvo presente e intervenía en la entrevista completaba las

respuestas de Silvino o incluso respondía por él; en aquel momento tome la decisión de entrevistar a los dos, a pesar de que estaban juntos sus respuestas no fueron muy descriptivas, no profundizaban mucho.

En el momento que estaba entrevistando, llegaron mi tío Ramón, mi primo Alberto y Cecilia (su esposa) después continué con mi primo Alberto en este caso todo fluyo muy bien, ejemplificaba, se extendía en sus respuestas; continúe con mi tía Esther que de igual manera fue fluida la entrevista, después le toco a Cecilia en este caso a diferencia de todas las entrevistas, con ella fue la mas corta si me respondía pero sus respuestas no fueron muy amplias y por ultimo entrevisté a mi tío Ramón con el si me tarde a diferencia de los otros entrevistados, por que mi tío si ejemplificaba bastante, se extendía, detallaba sus respuestas.

Por lo tanto sin querer entrevisté a todos en un mismo día y en el mismo lugar.

Continuando con el análisis proseguí ahora con las categorías.

Capitulo 4

CATEGORIAS

A continuación estas son las abreviaturas que utilizare para la identificación de los miembros de la familia Avila Delgado:

T.R.: Ramón Avila Calderón (Tío Ramón)

T.E.: Esther Delgado Ramírez (Tía Esther)

H.MJ.: M^a de Jesús Avila Delgado (Hija M^a de Jesús)

E.MJ.: Silvino Vargas Bermúdez (Esposo de M^a de Jesús)

H.A.: Alberto Avila Delgado (hijo Alberto)

E.A. Cecia de la Cruz de Avila (Esposa de Alberto)

T.C. Crisoforo Avila Calderón (Tío Crisoforo; hermano de mi tío Ramón)

l) Familia

Este es el punto a mi parecer más importante, por que si no fuera por este no implicaría lo demás, regularmente en México la familia es muy importante, la familia es una fundación elemental en la sociedad Mexicana, ya que por cultura la familia es el centro emocional trascendental para cada persona, ya que la familia es la misma desde hace millones de años, por tal motivo el núcleo familiar es indispensable para el desarrollo del hombre.

Hablando de la familia Avila Delgado ellos se relacionan como una típica familia mexicana que se reúnen los domingos, se rigen con tradiciones; ellos cuentan con sus propios valores pero además cada integrante tiene su propia personalidad.

Y esto en conjunto es la base de sus empresas, como mencioné en el marco teórico para contar con una empresa familiar se necesita una familia con valores y estos valores se plasman en la empresa, día a día.

i) Relaciones Familiares

El hecho de pertenecer a una familia por un largo tiempo, además del grado de intimidad diaria de la que disfrutamos con ella, puede ser garantía de relaciones familiares armoniosas y estables entre todos sus miembros. Siempre y cuando al momento de establecer o asumir los roles de cada miembro sean adecuados y necesarios para el buen funcionamiento familiar.

Para que exista relaciones dentro de cualquier organización se requiere de observar el comportamiento de los integrantes, y estos a su vez respetar la jerarquía; por ejemplo mi tío Ramón siempre ha estado a la cabeza de su familia, su esposa e hijos aún cuando sus hijos se casarón; mi tío estuvo pendiente de ellos, y sus relaciones familiares ahora con su yerno y su nuera es buena.

Iniciamos con la relación esposo-esposa que es muy sólida por que tienen 28 años de casados y como todos los matrimonios han tenido sus altas y sus bajas sin embargo su relación es muy buena. Mientras que en la relación empresarial.

“...yo cuando me inicié para mí fue el brazo derecho por que yo me apoyé en ella, ella quizá me impulsó cuando yo me sentía débil...” “...ella me motivaba para seguir adelante...”

Entrevista T.R.

Como pudimos observar la exposición de T.R. es muy explícita.

La relación padre-hija es buena; ya que regularmente a las mujeres las suelen pasar a un segundo plano, en este caso no es así ya que por el empleo H.MJ., T.R. pudo involucrarse a un nuevo giro de trabajo. El apoyo recíproco entre ellos fue indispensable para que la empresa saliera exitosa; ya que el conocimiento y contactos de H.MJ. aunado al interés de T.R. de aprender sobre el negocio los llevo a crecer.

“...por medio del cuñado del patrón de su hija que era tío del que actualmente es esposo de su hija, le ofreció la panadería para ella; que ya tenía experiencia; entonces a mi tío presentándosele la oportunidad de poner otro negocio aparte de su taller de hojalatería aprovechó, pero todo se inició por el apoyo de su hija...”

Entrevista de T.R.

“...el trabajo que nos enseñó mi papá fue mi orientación emprendedora por que a pesar de que era muy estricto y que nos exigía mucho eso nos sirvió para crecer tanto como personas, como en el negocio...”

“...mi papá nos hizo responsables y a saber manejar el negocio por que a pesar de que el no trabajaba ni como panadero ni como vendedor aprendimos a trabajar como dueños...”

Entrevista H.MJ.

En la relación padre-hijo habitualmente se centra en los temas de sucesión; tal vez se pueda aplicar un poco sin embargo no es como tal,

por el hecho de que H.A. se dedica a lo mismo que T.R., y dirige su propia empresa y no la de su T.R.; ya que T.R. no sea retirado; no obstante que antes tuvo que participar en una curva de aprendizaje sobre cómo trabajar en conjunto. Ellos llevan una buena relación familiar.

"...entonces ahí mi papa fue cuando compró la panadería de los reyes e iniciamos todos o sea yo aprendí..."

"...entre mi papá, mi cuñado y yo..."

Entrevista de H.A.

Referente a la relación Madre-hija, Madre-hijo desde siempre ha sido buena; el rol de mi tía Esther, más que nada se enfoca en lo maternal más que en lo empresarial. Mi tía espera lo mejor de sus hijos y desea que ellos tomen las decisiones más adecuadas para sus empresas; y así seguir llevando una buena relación con ambos.

"...por ejemplo luego dicen mis hijos que Beto, o yo ya se que no sufren por que se que ya tienen un negocio, no les deja mucho pero ahí la llevan..."

Entrevista T.E.

Las relaciones entre hermanos o sea de H.MJ. y H.A. es excelente por que cuentan con las bases familiares que les enseñaron sus papás. En su momento cuando trabajaron juntos siempre existió agrado para salir adelante, y ser capaces de soportar las tensiones ya que sabían que la colaboración implicaría algo bueno.

La relación entre parientes políticos puede llegar a ser complicada, aunque también puede rendir frutos importantes. La relación más común

es la de suegro-yerno, donde el primero es quien da empleo al segundo; como paso en el caso, pero en este asunto fue fructífero por que E.M.J. sabía como manejar una panadería ya que él contaba con la experiencia necesaria a diferencia de mi tío; lo cual ayudo a sacar a delante las empresas.

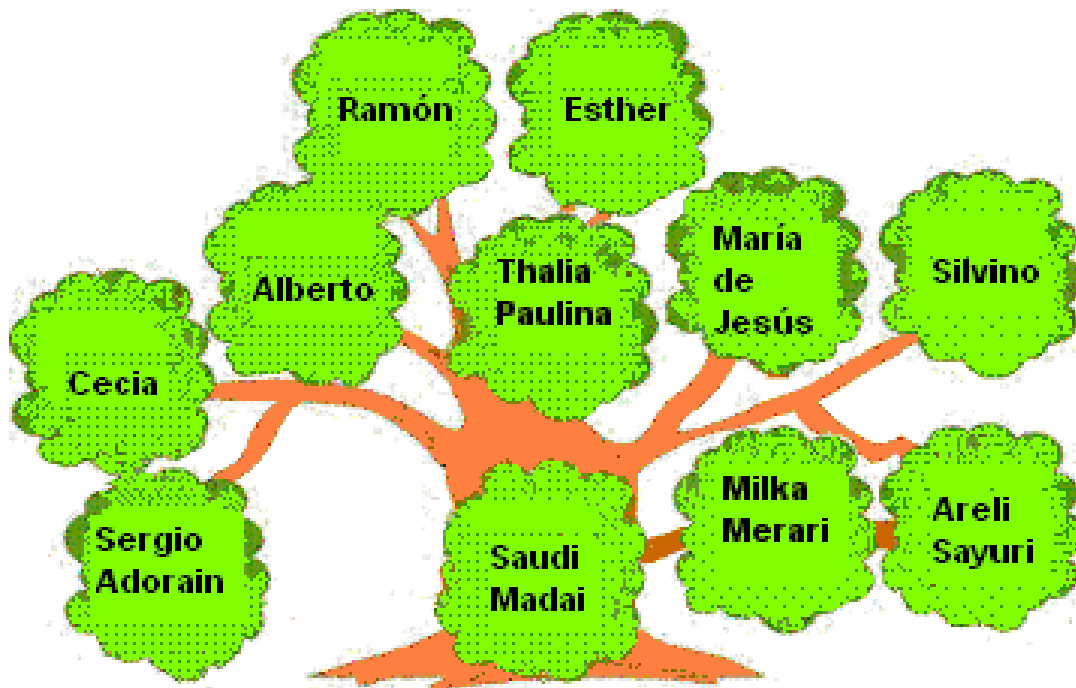
Por consiguiente la relación suegro-nuera es buena ya que interactuaron para beneficio de ambos, por que ella también tenía conocimientos y los dos cuentan con la disposición de llevar una relación familiar estable.

La relación entre suegra-nuera, suegra-yerno se puede decir que sólo cumple la función igual que con sus hijos sólo familiar y no empresarial; y es agradable.

Desde mi perspectiva las relaciones familiares de la familia Avila Delgado es muy buena por que desde el momento que T.R. y T.E. se casaron cumplieron el rol de pareja que eran el uno para el otro, en el momento que llegaron sus hijos continuaron con su rol pero ahora con la arista de ser papas y con ello todo lo que con lleva.

En las relaciones familiares mamá-hijos siempre ha existido el apoyó, la comprensión, la aceptación, que se requiere para tener un buen seno familiar; del mismo modo hay comunicación, compañerismo, apego entre papá-hijos.

Y esto se ve reflejado en un árbol genealógico:



ii) Familia Joven

La primera familia joven dentro de la familia Avila Delgado fue la H.MJ. que se caso cuando tenía 18 años, y se caso como ya anterior mencioné con su amigo, que los dos trabajaban en la misma panadería, el era panadero y ella vendedora. Ellos decidieron casarse jóvenes. Cuando a mi tío le venden la panadería requiere del apoyó de H.MJ. y de E.MJ. por que ellos ya tenían experiencia y T.R. no.

La otra familia joven fue la de H.A. que se caso cuando tenía 16 años; él entró a trabajar a la panadería de T.R. y E.MJ. junto con otros panaderos le enseñaron el negocio; de esta manera el durante cinco años aproximadamente ya tenía la experiencia necesaria para hacerse cargo de su propia panadería.

1 Solidaridad

Una empresa familiar es fundada generalmente por el propietario de ésta; sin embargo la familia Avila Delgado tiene un compromiso unificado por que para que saliera adelante el proyecto predomino; la responsabilidad, el trabajo, la obligación de cada integrante. Para llegar hasta donde están; por que las empresas no son la base de la familia sino todo lo contrario existió y existe una solidaridad integra; tanto dentro de la familia como el respeto de trabajo de cada panadería.

"...Surge que mi hija se quiere casar se le apoyó se caso y yo vi la necesidad que los gastos para ella eran diferentes a cuando era soltera, pongo otra panadería y ella queda como encargada junto con su esposo; luego al año se casa mi hijo y posteriormente hice lo mismo compre otra panadería el de encargado con su esposa; entonces se puede decir que ayude a mis hijos a emprender su propia panadería por que después de cierto tiempo se las vendí y actualmente ellos son dueños de lo que tienen..."

Entrevista T.R.

"...Para mi, la panadería es mía y de mi esposo y la obtuvimos con el apoyó que mi papá nos brindo cuando nos casamos..."

"...Mi papá esta al pendiente de nosotros como familia que somos y esta atento de nuestro negocio con la finalidad de contar con el apoyó de el como siempre lo hemos tenido, aunque no fue nada sencillo por que mi papá era muy estricto con nosotros y ahora se lo

agradezco por que así aprendimos a cuidar a valorar más nuestra panadería...”

Entrevista H.MJ.

“...empecé yo a los 15 años ahí con mi papá...”

“...fue cuando mi Papá me vendió el equipo de una panadería para yo poner la mía...”

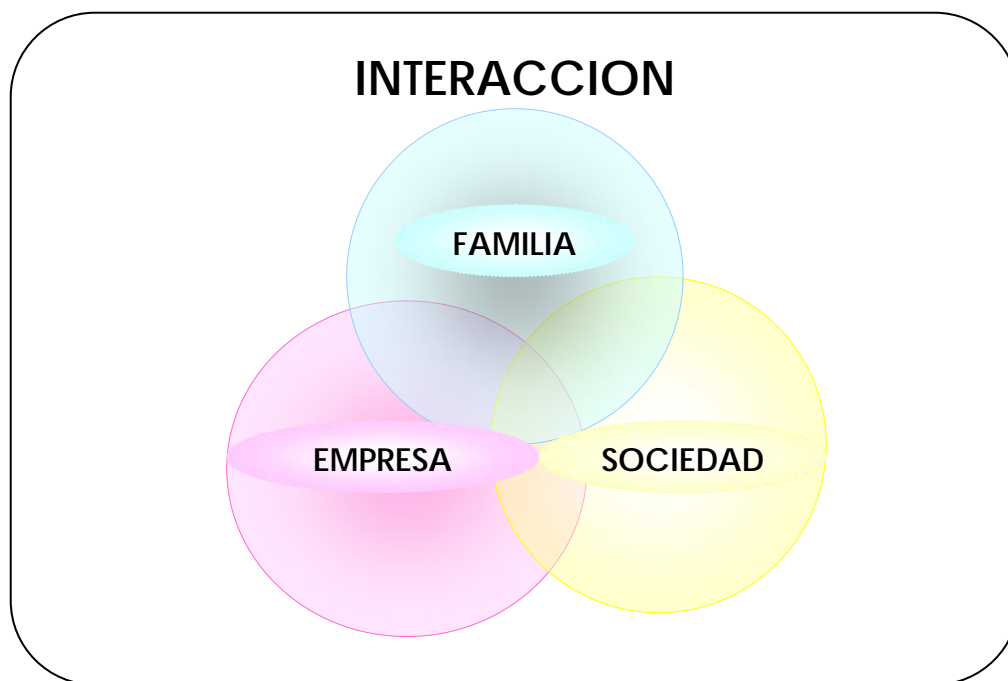
Entrevista H.A.

2 Interacción

Dentro del núcleo familiar de igual manera se observa el comportamiento, las formas y convicciones de cada miembro cómo en una sociedad; la comunicación es una herramienta indispensable para llevar a cabo cambios permanentes si estos fueran necesarios. Cada individuo va formando su identidad específica en la interacción con los demás miembros de la familia y sociedad en la que tiene que acreditarse.

Hay ocasiones que la interacción no es nada fácil por el hecho de interactuar en casa, en el trabajo, en las reuniones, etc. En particular la familia Avila Delgado tuvo que enfrentarse a cambios inesperados por el hecho que los hijos de T.R. se casarón y ese acto implicó interactuar con parientes políticos; no sólo en casa sino en el trabajo y por consiguiente en reuniones sociales.

La interacción no digo que es mala, sino que el hecho de conjugar varias cosas en ocasiones no suele ser tan viable.



***Basado en la fusión de tres dimensiones de Tagiuri y Davis**

iii) Independencia

El hecho de interactuar en varias actividades con la familia suele complicarse algunas veces, por consiguiente los hijos de T.R. con su empeño lograron su independencia tanto en lo personal como en lo profesional; es decir ya no compartían la misma casa y la misma empresa. H.M.J. y H.A. ya cuentan con su respectiva panadería cada uno al igual que casa.

“...entonces yo me siento contento por que ya mis hijos están aparte ya mis hijos son independientes...”

Entrevista T.R.

II.-EMPRESA

Como mencioné anteriormente en el marco teórico. En México, se estima que el 90% de las empresas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia, lo que revela su importante contribución al desarrollo económico, social y cultural de ese país.

Existen varias empresas de este tipo, sólo pocas sobreviven ya que no pueden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares. Ese factor es el que me llama mucho la atención por que en el caso no sólo la panadería de T.R. se fundo, creció y consolido sino que le ha dado pauta para ayudar a sus hijos para tener cada uno su propia panadería.

i.- Objetivos

Los objetivos de una empresa sea familiar o no es hacer dinero es decir obtener un valor económico y productividad, sin embargo la familia tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente.

Como se ha observado anteriormente, T.R. tuvo que enseñar a sus hijos como manejar una panadería, por que aunque ellos ya tuvieran el conocimiento adecuado sobre el giro de trabajo, no tenían la percepción de cómo administrar su propia empresa; por lo tanto ya teniendo los cimientos les dio la oportunidad.

“...Pues, como te diré son objetivos que uno se traza, independizarte es no depender de un sueldo, tratar de

crecer, en el ámbito que ya no dependas de un sueldo sino de que, dependas de tu propio negocio...”

Entrevista E.MJ.

“...pues si has de cuenta que es una meta que tu tienes, por que, por ejemplo ser empleado pues dependes de un sueldo ¿no?, y que pasa que siempre aun moralmente sientes preocupaciones por que sabiendo que con un sueldo tienes que estirar el dinero, o sea uno a la mejor materialmente te sientes privado; y ya tener un negocio como que ya creces por que para tener algo hay que tener metas, tener como te diré, si algo una meta decir, yo quiero tener algo mío, y no privarme, si yo quiero esto pues comprármelo, o sea crecer, más que nada...”

“...la aspiración de hacer algo en la vida...” Entrevista H.MJ.

“...llevar una vida mejor, pues ya no quería ganar sueldo, me quise independizar por que ya tenía mi familia, ya quise ver por mi mismo, por mi familia, fue cuando mi Papá me vendió el equipo de una panadería para yo poner la mía...”

Entrevista H.A.

“...para mi desde chica se puede decir chicos los dos, ahora si que le ponga empeño al trabajo se pueda pero no tiene ni edad para el trabajo ni para trabajar...”

Entrevista E.A.

Como se puede observar los objetivos principales de E.MJ., H.MJ., H.A., y E.A. era independizarse tanto económicamente como moralmente; para que ya no dependieran de un sueldo; ya que todos coinciden que tienen ímpetu de trabajar y hacerse responsable de lo que tengan.

Ahora a lo que se refiere a sus trabajadores obvio que son distintos sus objetivos como se ve a continuación:

“...mi pensamiento fue claro y seguro que quería yo trabajar y no echar pleito o hacer algo desagradable...”

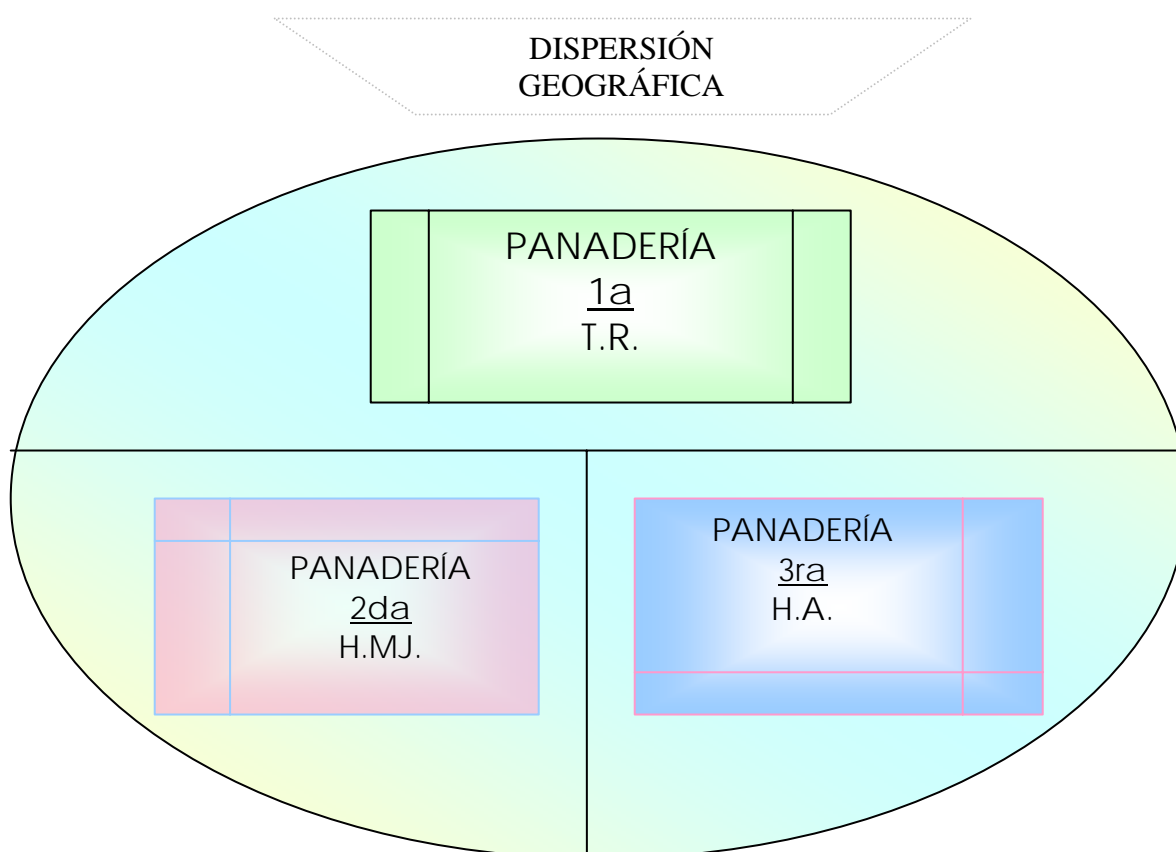
Entrevista T.C.

Los trabajadores sólo quieren cumplir con su trabajo y hasta ahí.

Un objetivo regularmente se persigue, sugiere la dirección a los esfuerzos, la familia Avila Delgado puso la mira a las panaderías, persiguieron su meta y se identificaron en términos claros y precisos. Cada uno de sus miembros participó y son responsables de su realización.

ii.- Dispersión Geográfica

En el momento que H.MJ. y H.A. se independizan en lo profesional, eso implica una dispersión geográfica de cada uno con sus respectivas parejas.



***A título propio**

La familia Avila Delgado comenzó con una panadería que es la que actualmente maneja T.R.; el hecho de llevar una buena administración y contar con el respaldo de su familia implicó la creación de las otras dos panaderías; o como en la parte del marco teórico mencionó lo de la

empresa familiar Astuta que estas empresas presentan una dirección estratégica positiva bastante fuerte.

“...les he formado un hábito que debemos de trabajar los 6 días de la semana y descansar un día pero las panaderías que no se cierren...”

Entrevista T.R.

Por consiguiente dentro de la familia Avila Delgado para cumplir sus objetivos indiscutiblemente tenía que darse una dispersión.

1.-Independencia Laboral

La dispersión geográfica implicó rotundamente una independencia laboral; lo cual cada uno de los integrantes de la familia Avila Delgado lo deseaba.

“...pues ahora si que estar independiente y ya manejando uno su negocio, pues ya es este, como te diré, ahora si que es difícil la forma de que tu tienes que ver por tu negocio, y cuando tu eres empleado llegas trabajas y te vas, entonces cuando ya eres dueño pues tienes que ver, que contratar trabajadores, ver que hacen los trabajadores, ver como trabajan y como quieres que trabajen...”

Entrevista E.MJ.

Por supuesto que no es tan fácil mantener una independencia, por que cada acción tiene una reacción y como lo menciona E.MJ. ahora ellos tienen que ver por su negocio, por sus intereses.

"...Empecé yo a los 15 años ahí con mi papá y si aprendimos ahí entre mi papá, mi cuñado y yo, y ya como a los 4 años ya fue cuando me separe de mi papá y ya puse mi primera panadería y este, pues de ahí ya sigo siendo sólo..."

"...independizarse es lo mejor, por que has de cuenta que tu ya no tienes que un sueldo, ya por suponer ahora si que tu tienes tu gente, tu pagas, tu ya te haces más responsable en ese sentido, por que así por sueldo pues uno tiene que esperar que te paguen, si se vende bien, sino es más difícil, en cambio a uno que es dueño pues uno tiene que, como se llama, pues si es mejor por que también con la familia luego que problemas y todo eso, sólo es mejor ahora si nadie te dice nada..."

Entrevista H.A.

De primera instancia H.A. definió independencia como algo mucho mejor pero no siempre es así y el mismo lo explica:

"...cuando yo me independice, mis trabajadores eran mucho más grandes que yo, de edad, por suponer ellos tenían mucho más años, este, haciendo pan, y como yo era chico, pues luego no me tomaban en serio o luego entre cotorreo no me obedecían o se me querían poner, pues si por la edad es más difícil, cuando yo tuve mi primer negocio tenía 18 años, por ejemplo tuve un trabajador que tenía 45 años un panadero, por ejemplo ahora el que tengo es más grande que yo, las vendedoras una es más grande que yo, todo eso si era

difícil, has de cuenta que uno los mandaba y luego no querían hacer las cosas, o este como se llama, o querían ganar más, como ellos tenían más años saben más que uno, así cositas de esas era difícil ahora si que con los trabajadores...”

Entrevista H.A.

Aquí podemos notar, cómo se describe anteriormente en el marco teórico; cada etapa de la empresa tiene sus propias características, sus desafíos y objetivos. En este caso su objetivo fue fortalecer su estructura.

2.-Experiencia

Otra manera de contribuir a la profesionalización de la empresa es contar con conocimientos y experiencia en la dirección de negocios. Para continuar con su buen funcionamiento es necesario aplicar la experiencia obtenida a lo largo del tiempo antes de que se independizaran; ya que la experiencia es la esencia de la práctica prolongada que proporciona la habilidad y más en este tipo de negocio que son las panaderías.

“...ya llevaba una idea de cómo van las cosas, es que has de cuenta yo anteriormente ya había manejado un negocio, pues ya a la hora que tuve mi propio negocio ya no me fue tan difícil...”

Entrevista E.MJ.

“...Entonces ahí mi papá fue cuando compró la panadería de los reyes e iniciamos todos o sea yo aprendí a hacer el pan y este... primero fui vendedor y ya luego me enseñaron a hacer pan y ya me dedique a hacer pan con

mi papá yo duré como... unos 4 años yo creo de trabajador general, empecé a los 15 años..."

Entrevista H.A.

"...Trabaje en la panadería de mi mamá y en la de mi suegro dure con mi mamá como medio año la de mi suegro fue como unos tres, cuatro años..."

"...Fácil o sea por que cómo ya sabes como es el ritmo de trabajo, aprendiste ya bastante entonces ya sabes como tomar como seguir..."

Entrevista E.A.

Tras haber realizado el análisis me doy cuenta que las empresas familiares en este caso las panaderías 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; como por ejemplo la experiencia adquirida les sirve para llevar un ritmo de trabajo, sin embargo no lo aplican como lo aprendieron, sino que lo modifican de acuerdo a sus expectativas.

Eso si, con experiencia o sin ella, la distribución de las tareas y ser flexible propicia que los miembros de la familia y a su vez los que no son familiares puedan apoyarse para la realización de las actividades destinadas en ambos círculos.

iii.- Economía

En la gráfica que se muestra en el marco contextual del sector manufacturero-encuesta industrial mensual-cifras absolutas-205 clases de actividad económica de ventas- I Productos alimenticios, bebidas y tabaco-; nos muestra el comportamiento de las ventas durante el periodo de 1994-2006 y se observa claramente que siempre se han tenido resultados satisfactorios para el giro de panaderías y pastelerías.

Del mismo modo cómo mencionó en el marco teórico; características comunes de las empresas familiares es que operan bajo un sistema de financiamiento familiar y, por consecuencia limitado ya que se basa en el patrimonio de la familia.

En México, se estima que el 90% de las empresas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia, lo que revela su importante contribución al desarrollo económico, social y cultural de ese país.

Por consiguiente en la interacción de -familia-empresa-Propiedad- este formato de negocio debe guardar un equilibrio en estos tres puntos estructurales para que su productividad se enfoque en la actividad que sustenta la compañía.

“...económicamente mejor, por que no es lo mismo tener un negocio que depender de un sueldo; se siente uno mejor por que estas realizando una meta...”

Entrevista E.MJ.

“...en la economía te ayuda en muchas cosas por que en un negocio diario entra dinero y cuando yo trabajaba por suponer con un sueldo me tenía que esperar hasta el día sábado que rayábamos pues por que ganaba mi dinero, y con la panadería diario entra ese es el beneficio

que un negocio diario vas a ver dinero y diario vas a ver ganancias, puedes vivir mejor, ya nadie te manda tu eres el que llevas el negocio, todo eso, o sea muchos beneficios...”

Entrevista H.A.

El punto de vista de E.MJ. y de H.A. son muy satisfactorios, el buen manejo de su respectiva panadería los lleva a llegar a esta conclusión no obstante cuento con otra ponencia que dice lo siguiente:

“...no recibo un sueldo; ahora si que las ganancias son semanal ya este, lo que necesito le pido, pero así un sueldo no, hay veces que no pido en las semana nada, a veces si...”

Entrevista E.A.

Aquí lo que da notar algo muy contrastante por que H.A. esposo de E.A. nos expone que diario entra dinero en su negocio y que tiene muchos beneficios y E.A. dice que no recibe sueldo; es aquí donde es conveniente mencionar que entre la familia y la empresa se establece un lazo inviolable y de contornos imprecisos que impide ver donde termina la familia y empiezan los negocios. No hay separación entre una y otra: ambas, familia y empresa, son una sola.

“...pues hasta donde mas o menos ahí la lleva uno la economía no dice uno que tiene mucho dinero pero ya mas o menos va uno saliendo con un negocio de nosotros propio, si por que yo pienso que por ejemplo luego dicen mis hijos que Beto o yo ya no se que sufren

por que se que ya tienen un negocio, no les deja mucho pero ahí la llevan así también mi esposo no estamos preocupados por que y si mañana no tenemos trabajo o ya no nos dan tanto y aquí por decir sabemos que están buenos los días están buenas las ventas, entonces ya no se preocupa económicamente mucho y se que mis hijos tienen su negocio y tienen lo que necesitan...”

Entrevista T.E.

“...Bueno, cuando se inició este tipo de negocio pues si la verdad dejaba buenos ingresos cuando hay buenos ingresos hay satisfacción personal hay economía no en abundancia pero muy desahogada pero ahora con esa alza de precios todo no me quejo pero el nivel de ganancia pues ya mermo por que por decir si antes me quedaba un 70% ahora me queda un 40% por que el producto no lo puedo elevar no lo puedo subir por que si lo subo pues ya no vendería aún he comprado el material caro pero sigo dando el producto al mismo precio entonces las ganancias mermaron pero aún así me queda las ganancias para una vida tranquila desahogada, aún económicamente siento que es agradable para mi persona lo que estoy ganando me gusta hacerlo y si me siento contento hasta ahora con lo que gano...”

Entrevista T.R.

En oposición T.E y T.R. dan su manifestación más ecuánime a diferencia de las primeras y estas coinciden con esta que a continuación mostrare que es de T.C. empleado familiar.

“...mi sueldo, es eh, no es suficiente, pero no es tampoco desagradable, el sueldo, este, con un poco de administración el sueldo alcanza...”

Entrevista T.C.

De esta manera aplica el factor que cada quien se expresa como le va, o lo percibe.

III.- DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

En esta categoría voy a exponer puntos relevantes sobre el desempeño organizacional que son: la importancia de la toma de decisiones, el valor de la confianza, el grado de ambiente laboral así como la motivación y satisfacción que se requiere para trabajar y por último y no por eso menos importante el compromiso que tiene cada integrante de la familia Avila Delgado con ellos mismos y con los que los rodean.

En el marco teórico indico que para obtener un buen desempeño dentro de la empresa familiar debemos contar con:

- ❖ Las relaciones de afecto la medida que exista cariño existirá también confianza y entrega
- ❖ El compromiso
- ❖ El servicio
- ❖ La visión a largo plazo
- ❖ La vocación
- ❖ La rapidez en la toma de decisiones

❖ La estabilidad de los ejecutivos[❖]

Observando todo esto se puede mencionar que los fundadores que construyen una empresa familiar pueden llegar a sentir pasión por la misma, la empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo, se puede incluso decir que su negocio es su vida. Esta profunda afición se traduce en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a realizar un aporte para el éxito de la empresa. Lograr este desempeño de la empresa familiar tiene que ver con una responsabilidad familiar en común por la cual están dispuestos a consagrar más tiempo y energía en el trabajo. Este compromiso existente dentro de la empresa familiar no es sólo una fuerza oculta, se manifiesta permanentemente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y un nivel de servicio mucho más alto.

“...Por supuesto Yo llegue a tener 4 panaderías pero era muy cansado mi horario era de 10 de la mañana a 10:30 de la noche y ahí no acababa mi labor no tenía horario de terminar por que todavía hacia cuentas que tenía que sacar para el proveedor del huevo tenía yo que sacar los gastos que se venia el gas entonces mi trabajo era constante de hacer las cuentas llevar un control administrativo para que el negocio lo viera yo como negocio...”

Entrevista T.R.

[❖] Belausteguigoitia Rius Imanol. EMPRESAS FAMILIARES: SU DINAMICA, EQUILIBRIO Y CONSOLIDACION ED. Mc Graw-Hill Interamericana, México 2004

Así como también es de suma importancia ver el otro lado a lo que me refiero es ha algunos factores que impiden el buen desempeño de la empresa familiar son:

- ❖ El nepotismo que es una de las debilidades que hace referencia que es la preferencia por los parientes al otorgar los cargos.
- ❖ El enfeudamiento se refiere que los responsables de las diferentes áreas actúan como si fuera de su propiedad, impidiendo así la participación de cualquier colaborador.
- ❖ La parálisis directiva y la resistencia al cambio; el director general de una empresa familiar pertenece en ese cargo aproximadamente cinco veces más que el de una empresa no familiar.
- ❖ La manipulación familiar
- ❖ La falsa seguridad algunos miembros de la empresa tienen la seguridad de que no serán despedidos[✦].

Ya contando con las bases podemos continuar los vínculos que faltan.

1.- Toma de decisiones

La toma de decisiones es considerada generalmente como un factor estratégico para el buen desempeño de la organización. Los libros de texto se refieren a ella como un proceso de tipo racional que potencia el logro de los objetivos y el bueno manejo de los recursos. Sin embargo, dicho proceso no puede ser ajeno a las vicisitudes propias de las relaciones

[✦] Belausteguigoitia Rius Imanol. EMPRESAS FAMILIARES: SU DINAMICA, EQUILIBRIO Y CONSOLIDACION ED. Mc Graw-Hill Interamericana, México 2004

sociales en las cuales es reconstruido constantemente el sentido de la acción[✦].

Ya planteándolo en el caso hago referencia a la toma de decisiones de cada panadería independientemente; y cómo es de esperarse las personas que toman las decisiones más importantes son los dueños, como se puede observar a continuación:

“...Mi esposa; Y si no se encuentra mi esposa, pues ya sería, no se, sería mi Suegro...”

Entrevista E.MJ.

E.MJ. le esta dando el peso jerárquico a su esposa para tomar las decisiones y ese lo tiene dentro de la panadería y dentro de la familia a lo que se refiere a ésta en particular; también refleja el apoyó que existe entre T.R. no sólo moralmente sino en lo empresarial.

“...o sea los empleados no toman decisiones por ellos mismos, sino por ejemplo hay personas que van ha pedir pan por mayoreo o así esperan a Silvino y si en caso que Silvino no va, no se les da nada, él a fuerzas tiene que dar su palabra, el tiene que tomar las decisiones...”

Entrevista H.MJ.

Mientras tanto H.MJ. hace mención de la importancia que tiene su esposo dentro de la empresa y por podría decir que también dentro de la familia.

[✦] Tesis Que Para Obtener El Título De Doctor En Estudios Organizacionales Presenta: MARCELA VICTORIA RENDÓN COBIÁN; “LA DINAMICA ORGANIZACIONAL EN UNA PEQUEÑA CLINICA DE TIPO FAMILIAR”. “CONTRADICCIONES Y COMPLEMENTARIEDADES INSTITUCIONALES” pp.186

“... las indicaciones de trabajo a las de las vendedoras las da mi esposa yo no me meto con las vendedoras pues todo lo que hagan mal o lo acomoden mal, yo le comunico a mi esposa y mi esposa les comenta a ellas, mi esposa las contrata yo no hago eso y en el panadero yo si, yo soy el que les digo, si fallan en algo yo les digo, yo los contrato, yo les digo cuanto les voy a pagar, a que hora van a entrar, en el área que hacen el pan; el de las vendedoras mi esposa...”

Entrevista H.A.

Esta forma de toma de decisiones, es de tipo estratégico, es realizada de manera compartida; lo cual ha llevado a un buen control, dividirse las responsabilidades es una forma equilibrada dentro de la panadería. Pero no siempre se puede estar presente en el trabajo como suele pasar con ellos.

“...Y si mi esposa no puede ir o no esta pues yo si les digo, o sea les digo mira esto esta mal, pero mi esposa luego yo le digo, mira es que dile a esa muchacha como se decora eso y pues ya mi esposa pues ya en la noche les deja, estamos acostumbrados a dejarle en la libreta dónde a puntan el pan ahora si como un recado; sabes que no me hagas esto o sabes que esto esta mal; por si no las llegamos a ver, conforme de recados les decimos. Y cuando yo no estoy yo le digo a mi esposa sabes que vas y le dices esto al panadero y el panadero ya sabe si yo no estoy, por ejemplo le digo un día sabes que no voy

a poder venir mañana pero va venir mi esposa y ella te va hacer la lista que pan vas hacer y que pan no vas hacer y a las vendedoras igual les dice cuando no estoy yo...”

Entrevista H.A.

“...Las decisiones este de las indicaciones y las vendedoras y el panadero ya saben cual es su rol de trabajo; hacer el pan sacarlo bien, las vendedoras el pan sale en la mañana la de la mañana tiene que sacar su pan no tiene que dejar pan y tiene que dejar limpio la de la tarde recibe el pan y cuenta el pan las dos juntas ya sabe su trabajo llega el bolillo y tiene que pagar el bolillo; si son nuevas desde que entran poco a poco se les va dando las indicaciones y poco a poco van aprendiendo; incluso tu no estas tu vas en la mañana vas abrir hasta la noche regresas y todo debe de estar bien; y claro que como son nuevas que ya no hicieron esto el otro pero poco a poco uno les va diciendo pero cada quien toma las decisiones como pasa algo y más bien ellas saben lo que tiene que hacer...”

Entrevista E.A.

Aquí se refleja un vinculo bastante interesante que es la confianza que se le tiene al trabajador para realizar su trabajo sin que el jefe este detrás de ellos.

i.- Confianza

Como lo mencioné anteriormente la confianza es un vínculo muy importante pero a la vez frágil; por que no es nada fácil retirarse de la panadería y dejar de responsable a un trabajador como por ejemplo:

"...---Él tiene un panadero que es fijo--- Tengo un amigo, pues un trabajador que aparte de eso somos conocidos de años y la verdad pues es el, el que me apoya y si salgo de improvisto el se queda al cargo; por que más o menos, el trabajando para mi tiene 1 año, y trabajando junto conmigo unos 5 años; trabajando para mi, o sea dependiendo de que yo le pague 1 año y trabajando juntos y conociéndonos como 5 años,..."

Entrevista E.MJ.

Los años de convivir suelen ayudar para que el grado de confianza vaya aumentando y tomar la decisión de "encargar" el negocio que es en el caso particular de la panadería de E.MJ. y H.MJ.

"...cuando no estoy yo ni mi esposa entonces dejo a una vendedora que es la vendedora de la tarde a esa muchacha le doy todas las indicaciones cuando los días que no este y ella le va a decir al panadero cuantas piezas va hacer que es lo que no va hacer y a la muchacha de la mañana le dejan indicaciones y todo; cuando no estamos ninguno de los dos..."

Entrevista H.A.

“...Pues se le deja encargada a una señora que esta ahí a la empleada le encarga lo que es las cuentas, si necesitan algo los trabajadores ella les da y van apuntando lo que ocupan...”

Entrevista T.E.

En estos casos de igual manera se refleja el factor de la confianza a sus trabajadores; que también esta ligado con el buen manejo que realizan los “encargados” por que ésta función lo realiza una vendedora como tal, no un supervisor, que originalmente es a lo que estamos acostumbrados.

“...hay veces que no trabajo los trabajadores son los que trabajan pero yo trabajo por fuera de que hace falta detalles que le hago a la panadería y todo eso...”

Entrevista T.R.

En esta categoría de la Confianza los dueños de cada panadería coinciden; los trabajadores cuentan con un valor de suma importancia como lo maneja T.C. que es un empleado familiar:

“...Cuando esta mi hermano, mi hermano y sino me tiene tanta la confianza que yo tomo las propias decisiones para su propio negocio...”

Entrevista T.C.

Mientras tanto en el comentario de T.R. es más explícito, el porqué deja de “encargados” a todos sus trabajadores y no sólo a uno de ellos; y porqué tiene la seguridad del trabajo de cada empleado.

“...Bueno a ambos les dejo las indicaciones los dos son responsables, los dos son responsables tanto en el trabajo, como si llega a ser falta cualquier material los dos ahora si que deben tiene que ver por el negocio los dos y los dos ven, no, no dejo ningún responsable todos son responsables del mismo trabajo tanto las vendedoras como los panaderos y en dado caso si ellos me localizan por teléfono ya mandan a la vendedora o cualquiera me habla por teléfono y ya les doy las indicaciones y ya acatan mis indicaciones que de yo, no hay responsabilidad que deje yo a uno en particular, antes lo hacia pero al que dejaba de responsable se elevaba entonces el trataba de mandar y el otro no se dejaba entonces comenzaban los conflictos, entonces para mi ahora todos son responsables y a todos le dejo el encargo, por ejemplo la vendedora exige su producto para vender y si sale mal la vendedora tiene la autorización para decirle al panadero que elabore su producto mejor por si lo sacan un poquito blanco, un poquito quemado la vendedora tiene esa autorización para exigir su producto con calidad y ellos tiene la obligación de obedecer a la vendedora como por decir el panadero saca el pan y el panadero tiene la obligación de decirle a la vendedora tu producto ya lo tenemos aquí te lo pasamos para que lo decore y tiene el derecho los panaderos de exigirle por favor saquen el pan entonces ahí todos tienen la misma responsabilidad para elaborar todo el producto...”

Entrevista T.R.

Es decir la confianza no sólo existe entre dueño-empleado sino que también empleado-empleada o viceversa; por que el trabajo de uno le repercute al otro.

En una empresa, las personas perduran, en la medida en que demuestren su capacidad y que se refleje en los buenos resultados de su gestión. Cuando cesa el buen resultado, esta persona es prescindible para la empresa.

ii.- Ambiente Laboral

Para que exista un buen desempeño organizacional debe existir un favorable ambiente laboral; es como un requisito para que las empresas logren un continuo éxito; ya que si sus trabajadores no se sienten cómodos en su área de trabajo no rinden lo que tendrían que rendir. La ayuda que pueden proporcionar las personas externas a la organización es significativa en el proceso de gestión estratégica.

"...Para mis empleados creo que es agradable, para mí pues, también..."

"...Tranquilo y a medias, dependiendo de cómo este las situaciones, es como reaccionas..."

Entrevista E.MJ.

"...El ambiente es tranquilo, o sea mis trabajadores no son ni groseros, ni majaderos, el panadero tampoco, las muchachas tampoco, o ahora como dicen mala vibra entre los trabajadores, todos se hablan, todos se saludan, todo normal..."

Entrevista H.A.

La creación de un ambiente de justicia y confianza son las variables que son fundamentales para alcanzar el equilibrio de la empresa ya que es muy difícil que hoy funcionen las empresas sin alma. Hay que ser capaces de establecer modelos de propiedad dinámicos y debe establecerse los mecanismos que permitan que el protocolo fijado pueda evolucionar cuando se necesite.

"...Pues bien por que el panadero esta en su área la vendedora igual en su área, entre ellos no hay problemas y como nada mas hay una vendedora por turno y mientras ellos hagan su trabajo bien, no tienen por que pelearse, no hay manera de discusión, no hay manera de nada, por eso necesita estar uno al pendiente de las quejas o ver como deja una persona en la mañana limpio o no, para que la otra persona no diga de más..."

Entrevista E.A.

"...Mi trabajo no es pesado por que lo elaboramos de dos a tres personas y no es pesado es pesado cuando se elabora todo el producto una sola persona o dos personas..."

Entrevista

T.R.

La perspectiva del trabajador es indiscutiblemente necesaria para obtener una idea del otro lado, no sólo de los dueños de las panaderías.

"...Bastante agradable como familiar y como trabajador, estamos contentos, el ambiente es agradable..."

Entrevista T.C.

1.- Motivación

empresario y familia deben generar los espacios necesarios para que sus colaboradores alcancen sus propias metas al tiempo que ayudan a la empresa a alcanzar el éxito. De acuerdo con Maslow se deberá motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente o más poderosa para ellos en un momento dado. El predominio de una necesidad depende de la situación actual del sujeto y de sus experiencias recientes.

“...Una forma de motivarlos por suponer a el panadero ahora es el que hace el 100% el pan entonces para motivar al panadero le subí el sueldo entonces con eso el panadero se motiva que entonces me esta reconociendo de que yo estoy haciendo el pan y me esta dando más, entonces el panadero que hace pues me saca bien el pan, no quema nada, llega a buena hora; por lo mismo que yo le dije órale como tu estas sólo le aumente el sueldo; a las vendedoras no les aumento el sueldo pero si les doy algo, no siempre pero si los motivo pues para que le echen ganas y no tenga que uno andar de tras de ellos...”

Entrevista H.A.

La motivación hacia el trabajo tiene una gran importancia práctica, pues forma parte de las contribuciones humanas a la productividad del trabajo, la que, como se sabe, es uno de los principales pilares sobre las empresas ya sean familiares o no.

“...Pues si trabajar mejor por que igual les digo no trabajan ustedes no es por que ella que va hacer o yo voy hacer todo sino es por el trabajo por que si no hay trabajo se acaba para ella se acaba para mi y ya no hay fuente de trabajo, o sea que le echen ganas e inclusive si se ve que trabajan bien se les da un reconocimiento un premio se les aumenta un cachito el sueldo pero que se vea que si le echan ganas que se vea que le ponen empeño al trabajo...”

Entrevista E.A.

La motivación cuenta con una característica muy peculiar está íntimamente relacionada con la fluctuación. El fenómeno de la fluctuación de personal, relacionado al movimiento de entradas y salidas de los trabajadores en la empresa familiar.

“...Pues si ósea, ahora si que yo simplemente me enfoco a mi trabajo y ellos no se si tengan aspiraciones de crecer ellos, como te diré, ---es que es dependiendo--- no los podría motivar por que mi trabajador esta estudiando su carrera quiere ser, como te diré, como ingeniero mecánico, mecánica industrial o algo así, ---entonces pues ahí no--- entonces prácticamente no lo puedo motivar para que crezcan en el ramo en el que yo estoy, simplemente trabajan conmigo para sacar y seguir sus estudios; referente a mis trabajadoras sinceramente no son muy estables, en el ámbito de que, una es muy joven, y la otra es madre soltera y lo único que ella aspira es siempre trabajar, trabajar y sacar adelante a su hijo...”

Entrevista E.MJ.

El entorno con que se encuentran las panaderías son agradables por que en la panadería de H.MJ. y E.MJ. es en la única que no existe una motivación como tal; no, como se da en las otras dos panaderías; pero eso no implica que sus trabajadores no se empeñen en ejecutar adecuadamente su trabajo.

“...Ah! Si bueno de mi no, yo casi nunca me meto con las trabajadoras y con los trabajadores el que siempre anda ahí es mi esposo diciéndoles que le echen ganas al trabajo para que ganen otro poquito más, o que hagan bien su trabajo todo eso el es el que yo lo oigo por que luego oigo que esta platicando con los trabajadores con los muchachos que hagan su trabajo bien para que así puedan ganar un poquito más por que de esa manera se le paga más por que si no me hacen las cosas bien como se les va a pagar más, entonces el es el que siempre anda ahí diciéndoles...”

Entrevista T.E.

Motivación se refleja en los incentivos que reciben los empleados por su trabajo bien desempeñado. El dueño T.R. se siente comprometido con su personal por responder a su trabajo y de esta manera los motiva premiándolos con un aumento en su salario u otras cosas y esto no sólo los premia sino que si se da la oportunidad los orienta.

“...Si o sea la motivación siempre yo se la he dado a los de mi familia aún a mis empleados por que yo he tenido empleados que ya tiene su propio negocio yo he tenido

empleados que les he dado un empujón para poder obtener su propio negocio y lo han obtenido y lo tienen entonces ahora sí que trato de motivarlos en el sentido cuando se hace un poco más de producción los motivo por medio de una recompensa económica los motivo quizá agradecido estoy por ejemplo los sábados se les da se les invita de comer por que es un día final de la semana y yo de agradecimiento de toda la semana que le han echado ganas me pongo ahora sí amable con ellos con los panaderos con las vendedoras si les obsequio llévase un pay o sea si les llevo a disparar también su desayuno por ejemplo les digo llévense unos panes y no te aceptan ellas están agradecidas con que tiene trabajo yo la verdad las motivo con que también ellas me exigen que su producto este a buena hora para que no anden con carreras y yo les debo de corresponder si ellas me están pidiendo sabe que sáqueme el producto más temprano yo trato de sacarlo temprano, yo trato no por ser el patrón, ellos también me exigen, por ejemplo el panadero me exige que el material no deje de haber para que no se atrase la vendedora exige su producto para que ha buena hora lo acomode entonces yo me adapto a ellos también para que trabajemos en unión o sea con organización para salir adelante...”

Entrevista T.R.

iii.- Satisfacción

Al ser premiado por realizar un trabajo bien hecho, al ser reconocido como empleado es sentirse satisfecho con su trabajo. Y como dueño es doblemente una satisfacción no sólo económicamente sino sentir el gusto por realizar un trabajo digno; que se refleja en la aceptación dentro del mercado, en el gusto de contar con demanda de la gente por un producto que se realiza con agrado.

“...Si me gusta mi trabajo, me es satisfactorio en lo personal, económicamente...”
Entrevista
E.MJ.

“...mi trabajo siento que es este, no es ni cansado, ni difícil, ni aburrido, o sea que es un trabajo que pues que si, que me gusta pues, yo no lo considero ni pesado, ni aburrido, ni cansado...”

Entrevista H.A

Que la satisfacción ascienda por el factor de que la panadería tiene una aceptación indiscutible y esto se una con la arista de satisfacción económica me lleva a la conclusión que es un buen negocio una panadería.

“...Si, pues el negocio en lo personal, como te digo o sea uno gana más y entre mi familia pues también por que ya por suponer en el sentido de mi papá pues ya no se fija en nosotros se supone como empezamos todos juntos antes por suponer todos dependíamos de mi papá sino había buenas ventas nadie obtenía nada en

cambio ahora pues este en lo personalmente y en lo familiar pues ya no dependemos de mi papá o sea ya vemos nosotros mismos...”

Entrevista H.A.

Para que una empresa llegue a ser fructífera debe de contar con personal y en la panadería E.A. menciona que su satisfacción es cuando hay trabajadores; ya que de esta manera E.A. se siente respaldada por sus empleados.

“...Si, mientras haya vendedoras si, haya todo (risas)...”

“...Cuando hay vendedoras todo es fácil, cuando hay trabajadores todo es fácil, cuando no hay nada por que luego son tres turnos y no hay vendedora me ha tocado trabajar día y noche las o sea 24 horas me ha tocado estar ahí, luego me ha tocado que no hay vendedoras en días festivos y tienes que estar ahí es donde esta lo pesado cuando estas sólo, o hay casos cuando por ejemplo no va la de la tarde tienes que pensar...”

“...Si, si como todo tiene sus altas sus bajas como hay temporadas buenas hay temporadas malas pero uno ya esta acostumbrado cuando viene lo bueno o cuando no viene, si...”

Entrevista E.A.

Sentir satisfacción, no sólo es sentir gusto por el trabajo realizado a diario sino por el trabajo que costo llegar a realizarlo.

“...Es satisfactorio por que así lo siento, por que desde que empezó la panadería dure como un año más o

menos estábamos trabajando todos ahí por que estuve yendo diario, diario, diario me iba con los muchachos (refiriéndose a sus hijos), y les ayudaba a sacar el pan a despachar cuando se inició la panadería y ya no iba tan seguido por que el (su esposo) empezó a meter trabajadoras trabajadores, y ya me quede yo en mi casa a dedicarme al hogar y después de ahí, Pues una satisfacción para uno que uno dice que ya tiene su propio negocio..."

"...me gusta, si, si, me gusta pero es lo mismo que te vuelvo a repetir mejor me quedo aquí, por que no se me ha hecho pesado por que yo se despachar, hacer cuentas, se dar cambio y todo eso has de cuenta que no se me hace pesado y se como debo acomodar el pan como debo de atender a la gente por que si no supiera nada de eso a la mejor si se me haría pesado se que como quiere que tenga el patrón el negocio que tenga limpio pues tengo limpio por que es una área que debe de estar limpia, por eso te digo que no se me hace pesado..."

Entrevista T.E.

iv.- Apoyó

La empresa familiar es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa familiar considera a cada uno por lo que hace y la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreducible[◇].

"...Si, siempre se necesita el apoyó, por que incluso has de cuenta que, si por que el negocio vaya un poco mal todo eso te desmoraliza a veces, entonces ella me apoya, y yo aunque vaya mal de todas maneras trato de salir adelante, es algo que te da fuerza para seguir..."

Entrevista E.MJ.

"...si es importante, por que por suponer yo hago otra actividad, en el sentido de la administración pues yo administro mi material y mi esposa administra las finanzas, el dinero, las vendedoras y yo hago mis cuentas del material cuanto me debo de gastar del dinero del material, el gas, toda la materia prima yo lo que administro y mi esposa es lo que me administra en la forma de las finanzas el dinero..."

Entrevista H.A.

[◇] Ginebra 1997

“...el propósito es que no es más de que te ayude o ayudes es por hacerlo por el trabajo para salir adelante...”

Entrevista E.A.

“...Pues casi fijate por ejemplo a mi casi no, lo que es ahí la panadería no, no están que dijéramos es que la señora debe de venir, casi no, con que este mi esposo es suficiente yo voy por que el me lleva y me trae acá y acompáñame pero así como una trabajadora que sea suficiente casi no...”

Entrevista T.E.

“...Bueno es importante por que yo cuando me inicie para mi fue el brazo derecho por que yo me apoye en ella, ella quizá me impulso cuando yo me sentía débil de varios compromisos o varias irregularidades con mis hijos entonces ella me motivaba para seguir adelante y ahora quizá todas las mañanas pues ella me acompaña a elaborar parte del trabajo apoyó diario se va conmigo dos horas tres horas y la vuelvo a traer a la casa y posteriormente me voy claro no es útil que este conmigo por que hay quien lo haga pero ahora me sirve como una orientación o un respaldo más que nada en las mañanas, nada mas como un respaldo, como una compañía y si llega hacer falta o sea una ayuda dentro de la panadería ella esta dispuesta y lo hace pero si yo deseo que ya no valla pues muy bien lo puedo hacer yo con el conjunto que tengo de los trabajadores pero yo no quiero orillarla cuando ella me apoyó en el inició, me

siento contento que ande conmigo elaborando en las mañanas por que prácticamente todas las mañanas anda conmigo que ya vamos a comprar material que ya vamos a ver el negocio, no se mete a fondo con las vendedoras pero si, trata de observar y me dice las irregularidades que hay, sabes que este producto esta así explícales diles entonces en eso me da gusto que intervenga como esposa...”

Entrevista T.R.

Retomando lo que se presenta en el marco teórico. La estructura de la familia, su estilo de comunicación, la relación con la autoridad paterna o materna, los valores familiares, la manera de enfrentar el conflicto, las situaciones no resueltas y la constitución de límites, todo esto unido a los esfuerzos y expectativas del fundador son determinantes de la suerte que corre la empresa familiar.

Se establece entre la familia y la empresa un lazo inviolable y de contornos imprecisos que impide ver donde termina la familia y empiezan los negocios. No hay separación entre una y otra: ambas, familia y empresa, son una sola.

Cada etapa de la empresa tiene sus propias características, sus desafíos y objetivos. Esto también ocurre en la familia; por eso es necesario definir las interacciones empresa-familia y lo que es más importante, que lugar ocupa el negocio en cada momento de la vida familiar e individual.

Desde el comienzo en el giro de las panaderías en la familia Avila Delgado, fue y sigue siendo una arista el apoyó de cada uno de los integrantes primeramente en conjunto y después por separado; por que aunque cada panadería tiene su respectivo dueño sigue existiendo el apoyó, y por supuesto esto es fundamental para contar con un excelente desempeño organizacional.

IV.- DIVISIÓN FAMILIAR (VENTAJAS Y DESVENTAJAS)

La familia Avila Delgado como ya lo he mencionado anteriormente comenzó junta trabajando como una empresa familiar, el empeño, los esfuerzos, el trabajo unificado implicó la oportunidad de independizarse profesionalmente y ahora que cada integrante tuvo y tiene la oportunidad de trabajar con familiares su perspectiva cambia. Y esto lo vamos a detectar a partir del análisis de las entrevistas de ahí parte el título de esta categoría se desprende una división familiar por que no existe un acuerdo unificado.

ESO LO PODRÍAMOS VER COMO VENTAJA	ESO LO PODRÍAMOS VER COMO DESVENTAJA
La empresa familiar forma familias muy unidas. "FAMILIA AVILA DELGADO"	La empresa familiar forma rivalidades que en casos extremos pueden llegar a ser tan grandes que prosigan generación tras generación.
La empresa familiar comparte. "FAMILIA AVILA DELGADO"	La empresa familiar disputa la propiedad, los ingresos.
La empresa familiar se une bajo un sólo apellido y bajo el concepto de la mejora. "FAMILIA AVILA DELGADO"	La empresa familiar vende la empresa.

***A título propio**

Hasta ahora todo indica que las panaderías gozan de un buen desempeño organizacional y ese punto no sufrirá modificación lo que cambiara se verificara más adelante.

i.-Trabajar con:

1.-Familiares

A pesar de lo anterior, para las empresas familiares regularmente es casi una locura “mezclar” la familia con la empresa, argumentando que son más los problemas que los beneficios que se obtienen al realizar esta mezcla según ellos explosiva, dejando de lado a la familia y desaprovechando las ventajas competitivas propias de la empresa familiar. Ya que en una empresa familiar no se puede crear un plan estratégico empresarial sin considerar los intereses de la familia, puesto que si la familia no esta comprometida con el futuro de la empresa.

“...Pues yo pienso que sin familiares para mi prácticamente la verdad que cada quien agarre su ritmo de trabajo por decir en familia no, por ejemplo en familia no, no conviene mucho, por que a veces por decir ya nos estamos molestando por que sabemos con quien nos vamos a molestar o por ya cualquier cosita nos vamos a molestar ya sabemos es que tienes que hacer bien esto y yo te dije así y es cosa de que uno se meta, por que hay veces que yo oigo así cualquier cosa y digo oye es que...”

“...por ejemplo que a su papá no le pareciera algo y luego, luego le diría ¡has así las cosas! (gritando)...”

Entrevista T.E.

“...Pues este con mi hermano únicamente contradicciones que yo siempre pido que hagan las cosa bien y pues el un poquito inconforme pero ya se esta adaptando a mi modo de ser por que este yo como dueño debo de exigir producción ahora si que con buen acabado con buen sabor y eso es lo que el luego detallitos que tenía que no le salían como tenía que ver o sea con el batido que se echa tenía que ver pues si exacta y luego a el se le olvidaba un poquito eran los conflictos no más con él pero de ahí en fuera muy responsable, a tratado de obedecer lo que uno le dice por que es el bien para el por que imagínate si desobedece pues yo me hago el que lo ignoro y no va a progresar yo lo que quiero es que progrese bien el y mi negocio...”

Entrevista T.R.

Estas dos referencias son de los esposos T.R. y T.E.; T.E. es muy explicita “...pienso que sin familiares...” y esto se deriva por que ya cuenta con la experiencia que desde el inició tuvo; a pesar de que con los primeros familiares que trabajo fueron sus hijos, yerno y nuera era aun más su aceptación por el grado de unión familiar, sin embargo ahora que tiene la oportunidad de trabajar con su cuñado T.C. y otros familiares que han pasado por la panadería, no es tan agradable; por las consecuencias de los pequeños o grandes problemas que se presentan; bien o mal de sus hijos nunca se puede desligar no obstante de otros familiares pues si y más si son políticos.

Con respecto a T.R. la situación a la que el se enfrenta es un poco más complicada por que comparte el trabajo con su hermano, para T.R. tiene un gran peso emocional, moralmente y laboralmente por que aunque T.R menciona:

"...No, para mi son lo mismo por que los dos para mi son trabajadores como yo le dije a mi hermano una cosa es la familia y otra cosa es el trabajo y aquí vienes para trabajar y yo no te voy a contemplar como familia yo te voy a contemplar como trabajador y lo mismo para mi es el otro muchacho que tu y yo no hago distinciones de familiar por que el trabajo para mi es algo especial por que aparte la familia y aparte es el trabajo y no debo de hacer distinciones de mis trabajadores, los trabajadores son los mismos y yo le doy la razón a mi hermano como al otro le llamo la atención a mi hermano como al otro muchacho y no hay distinción, ni para comer le disparo a uno le disparo al otro, no hay distinción los dos son igual..."

Entrevista T.R.

Desde el punto de vista familiar, el deseo y la tendencia es igualar como podemos comprobar en la ponencia de T.R. y como veremos más adelante. Asignar un puesto a cada uno de sus empleados, pagarle lo mismo, no considerar el rendimiento individual. En cambio, la necesidad empresarial es diferenciar; emplear el mejor talento disponible, asignar puestos a los miembros de la familia solamente si éstos pueden rendir, evaluar objetivamente los rendimientos, y remunerar de acuerdo a los logros y responsabilidades.

“...No, igual, en el trabajo todos son trabajadores y punto...”

Entrevista E.MJ.

“...No, bueno para mi no, igual, puede ser esto o el otro, no existe distinción, si no hacen esto se van, si no pueden cumplir con su horario de trabajo se van, así paso con mi hermana no podía por que tenía que hacer algo en las mañanas, no hay diferencia, bueno para mi no hay diferencia...”

“...Pues, te digo en mi caso es lo mismo, o sea, sea familiar o no, si para mi es lo mismo te digo si le digo a la vendedora igual a mi hermana, no influye...”

“...Pues si por que este como uno los trata igual o sea no hay diferencia piensan que como siendo familiares uno se va a quedar callado pero te digo es igual...”

Entrevista E.A.

H.A. nos ejemplifica como se dio el trabajo familiar con su cuñada y con su tío, explica que no por el hecho de ser familiar éste vea por la empresa familiar sino que sólo ve por su trabajo; además aquí nos describe que efectivamente existe una distinción entre un empleado familiar político y un empleado familiar directo; y hace resaltar que no por el hecho de ser familiar directo signifique ser fructífero.

“...No, has de cuenta que con mi cuñada era diferente, por que ella ahora si que como era parte de mi familia o sea veía por mi negocio o sea trataba que las cosas salieran bien, como ellas decoran el pan lo acomodan que lo hicieran bien, y en el caso de suponer de mi tío

Crisoforo (hermano de mi tío Ramón) este ahora si como que también hay, o sea no veía tanto por que éramos familia, que teníamos que ver por el negocio, el cumplía igual por trabajar y acabar y punto; y este esa era la diferencia de cada uno de los dos.

Con respecto del trabajo por suponer a mi cuñada el trabajo lo que tenía que hacer todo, has de cuenta, tenía que lavar, todo, todo lo que tenía que hacer la vendedora mi cuñada lo hacia no por que fuera mi cuñada no, hay no hagas esto, y mi tío si, como se sentía más pena mandarlo x cosa, si le disminuía trabajo, con no haga esto o ya este cuando me quemaba pan no se lo descontaba, o sea a mi tío si lo trataba de otra manera y a mi cuñada de otra, mi cuñada como vendedora y a mi tío lo trataba como familia por que mi tío era de otro tipo, de carácter no muy amable, por ejemplo a mi me daba pena no se regañarlo por que me quemaba o por que me echaba a perder los batidos, me sentía como apenado regañándolo entonces así lo dejaba y a mi cuñada no, si mi cuñada hacia algo mal si le decía, será por que era mi tío y mi cuñada hermana de mi esposa; pero con mi tío si sentía más pena de decirle las cosas..."

Entrevista H.A.

La visión del lado del empleado familiar la describe como una ventaja indiscutiblemente, y en este caso T.C. emplea considerar el interés de la familia, puesto que T.C. esta comprometido con su futuro.

“...nos trata de igual manera no como trabajadores sino como personas que colaboramos con el, más que nada agradable, con mis compañeros me llevo bien, hay comunicación en todo, nos apoyamos una al otro...”

“...Pues he, este, compartido las dos experiencias, y en esta ocasión me agrada más con familiar que con personas ajenas; por que le veo más futuro en este emprendimiento de trabajo que estoy realizando hacia mi futuro, mi porvenir, mi patrimonio de familia, me gusta mi trabajo, me agrada y lo hago con gusto...”

Entrevista T.C.

2.- Externos

En esta subcategoría señalaré que H.MJ., H.A., T.E., ellos prefieren trabajar con empleados externos; lo que son H.MJ. y T.E. son tajantes; por que cuando llegan a presentarse problemas en el trabajo con los familiares es difícil no tocar la línea que divide familiar-empleado.

“...Sin familia, por que a veces muchas veces la familia este, confunde las cosas piensa que por que somos familia uno va tener consideraciones con ellos y realmente al tratarlos igual a la mejor ellos se sorprenden y dicen como ¿no?; somos familia y eso, pero es que realmente el negocio es una cosa que, se tiene que respetar las reglas, se puede decir unas reglas que hay en el negocio, si el manda un trabajador al molino (refiriéndose a su Esposo) y no creo que llegue el familiar,

ahí voy a decir no, no lo voy a mandar, no , ahí va ser igual el trato--- el chiste que el familiar se siente al que lo trates igual que el trabajador, se sienta mal, piensa que no le estás dando su lugar; se trabaja mucho mejor sin familiares...”

Entrevista H.MJ.

“...y sin en cambio por ejemplo con los trabajadores sales de la casa ya es otra cosa has de cuenta se trabaja mejor y ya no se trabaja con tantos conflictos...”

“...No, por que por ejemplo yo pienso que hay una distinción que al trabajador mas se le respeta del que es fuera de la casa...”

“...sin embargo a la muchacha le diría oye por favor me puedes hacer las cosas bien ya es una forma de que la distinción de la familia y entre los que no son de la familia...”

“...No, no es que yo considere que se trata mejor al trabajador sino que el (su esposo) se siente en confianza con el trabajador, con mas confianza, en cambio con la persona (el trabajador) no se siente con tanta confianza con nosotros como somos de la familia pues se siente con confianza con uno, esa es mi imaginación, pero quien sabe...”

Entrevista T.E.

En el marco teórico argumento que es preciso que los miembros de la empresa familiar tienen que contar con relaciones de cooperación y confianza entre ellos y con los principales empleados; la coordinación, la comunicación y la planeación son habilidades esenciales de los directivos

y de los miembros de la familia durante este desarrollo de la empresa familiar y así tener un desempeño excelente[✦].

“...Si, por que los trabajadores unos no te duran mucho tiempo, sino que los trabajadores a veces si iban, llegaba otro, o sea depende del trabajador, por ejemplo ahora el trabajador que tengo no me dice nada, yo le digo has esto y el lo hace, por suponer o sea no me dice nada, es depende yo creo la persona, o como me vean ¿no se?, ahora nadie se me pone, con ese trabajador que te digo que se me llevo a poner duró conmigo 6 meses, ahora la señora que tengo es más grande que yo pero no he tenido problemas, o sea luego tenía problemas por lo mismo como eran más grandes y tenían más tiempo haciendo pan, un panadero tenía 30 años haciendo pan, yo apenas tenía en aquel tiempo 6 años 7 años o sea ya vez que es mucho la diferencia; entonces por lo mismo que como los trabajadores tiene más años haciendo pan se dan a que saben más, y como uno mismo es su propio negocio, uno trata ser las cosas mejor, por que es de uno el negocio, y ellos cumplen con ir hacer el pan, y si salió bien, bien, si salió mal ellos ya cumplieron con hacerte tu pan, y uno como dueño, pues si tienes que hacer mejor las cosas, para que la gente este contenta con el producto que sale...”

Entrevista H.A.

[✦] E. Gersick Kelin, A. Davis John, McCollom Hampton Marion, Lansberg Ivan
Empresas Familiares: Generación a generación
ED. MCGraw-Hill México.1997

“...Con mis otros trabajadores sin embargo no he tenido conflictos, por ejemplo ahora el panadero que esta no he tenido problemas con el, o sea yo le digo hazme esto y el me lo hace, nunca me ha respondido, o sea ahora de la panadería que estoy ahora actualmente desde que la puse no he tenido problemas con ningún trabajador ni trabajadora...”

Entrevista H.A.

Trabajar con familiares o empleados externos para T.R. no hace diferencia en su rol de trabajo; el emplea el mismo ritmo de trabajo con un empleado familiar o con un empleado externo.

“...Bueno quizá hay veces yo dentro de mi trabajo soy enérgico como te digo no nada mas con los trabajadores sino aún con mi familia soy enérgico que las cosas se deben hacer tal y como son tal como yo he enseñado a trabajar no por que ellos tengan su idea y yo así lo deba de hacer no y si ellos supongamos el conflicto familiar puede haber cuando yo me pongo a que se saquen las cosas bien y ellos se amachen es que es mi trabajo y yo lo pueda hacer a como yo quiera ahí si hay un problemita...”

Entrevista T.R

ii.-Conflictos

Conflicto como variable del comportamiento organizacional he pretendido tratar el conflicto desde una perspectiva analítica, descriptiva y práctica como un proceso común que se ha convertido en parte de la vida organizacional.

1.- Internos

Los conflictos internos se refiere a los problemas que se presentan dentro de la empresa familiar es decir dentro de cada panadería, y si los solucionaban dentro de la misma.

2.- Externo

Los conflictos externos se refiere que si el factor de enfrentarse a complicaciones dentro de la panadería esto implique que se los lleven a casa, a tratar de darle solución.

Junte estas dos subcategorías por que los argumentos de los miembros de la familia Avila Delgado no fueron muy explícitos a mi criterio; a cada integrante de cada panadería les hice la cuestión que ¿en donde era mejor que se solucionara sus problemas referente al trabajo, en la panadería o en casa?

“...Puede ser que a la mejor en la casa por que en el negocio pues no, no...”

Entrevista H.MJ.

“...cuando teníamos problemas eran de la panadería en la panadería los arreglábamos, cuando eran ajenos que no eran trabajo si los arreglábamos aparte, pero problemas en el trabajo se arreglaban en el trabajo; ¿si no estaba conforme?, o ¿Por qué me hacia esto? o ¿Por qué llegaba tarde? Y se arreglaba en la panadería...” *

Entrevista H.A.

“...Mira yo soy, yo siempre he tratado de bueno hacer las cosas bien, pero ya sabes que el carácter del marido choca uno, pues si a veces lo arreglábamos ahí en el negocio o a veces salíamos de la panadería y los arreglábamos aquí en la casa por eso nunca me ha gustado hasta la fecha trabajar así con el de vete agarrante un turno por que yo se que por cualquier cosa chocamos los dos y nos enojamos por eso precisamente prefiero estar aquí; si voy le ayudo y un ratito, voy en las mañanas o en la noche me dice vamos a cerrar y vamos pero de ahí en fuera que yo me dedique a trabajar con el, no...” *

Entrevista T.E.

“...quizá no hay el mismo acuerdo para mi familiar de esposo a esposa que de trabajadora a patrón por que ella quizá puede decir ahí ella no se va a sentir responsable como trabajadora ella se va a sentir como esposa y a mi no me gusta eso a mi me gusta que valore que esta trabajando como trabajadora y si ella hace el conflicto o si yo lo hago pues quizá hay molestia en ese momento y hasta yo dejo que lo haga entonces a su

modo y hasta ahí queda ya en la casa hay diferencias pero ya personales pero no afondo quizá a un reclamo que ella me reclama es que yo lo debo hacer como yo quiera por que es mi trabajo entonces yo digo es que es mi negocio entonces si ella se pone y si yo me pongo si llegamos a un conflicto quizá ya familiar pero no debemos mezclar el conflicto familiar en el negocio en el trabajo yo lo veo como yo dueño y yo reconozco que es mi empleada, llegamos acá (refiriéndose en su casa) y arreglamos las cosas como deben de ser y hasta ahí..."*

Entrevista T.R.

Es aquí donde vuelvo a retomar que se establece entre la familia y la empresa un lazo inviolable y de contornos imprecisos que impide ver donde termina la familia y empiezan los negocios. No hay separación entre una y otra: ambas, familia y empresa, son una sola.

V.-Panadería

La panaderías son negocios de alta rentabilidad ya que obtienen los tres márgenes posibles, en la elaboración de panes: margen de mayorista, porque producen el pan, margen de distribución, porque la operación de producción se efectúa en el mismo local y margen del detal, porque son dueños de su punto comercial y su marca.

El éxito reside en muchas cosas y no sólo en un factor. ¿La clave? Quizás resida en la innovación entendida como humildad. Hay que ser consciente de que hay cosas que no conoces. Hay que tener curiosidad e inquietud por poder mejorar. Es importante tener esa virtud como empresa y como equipo.

i.-Requisitos de contratación

Del mismo modo, los problemas derivados de la selección del personal, la remuneración y la evaluación del rendimiento tienen una alta incidencia en las empresas familiares.

"...Los requisitos para contratar una persona es credencial de lector, comprobante de domicilio y una solicitud de empleo esos son los requisitos que pido yo y que sean responsables y según los documentos que se les piden si son aptos pues se les da el trabajo se les da una orientación, conforme el trabajo, y se quedan a trabajar..."

Entrevista T.R.

Los requisitos son una parte fundamental para contratar el personal sin embargo la panadería de H.A. y H.MJ. no son muy estrictos como podremos verificarlo a continuación:

"...mmm... ¿requisitos en que forma? --- ¿en papeles? o buena persona--- <si ya sean papeles o el simplemente que te caigan bien> no o sea si no que, mis requisitos es de que tengan buena presentación, ---amables--- que sean amables con los clientes, que tengan ganas de trabajar, ---que sepan hacer cuentas--- tienes que ser activos, ser rápidos en hacer cuentas..."

Entrevista E.MJ. y H.MJ.

“...No, yo desde 15 años hasta 70,75 años he contratado; el requisito es que sólo tenga ganas de trabajar, no importa la edad...”

Entrevista E.A.

Son muy flexibles, al contratar al personal se podría decir que actúan de buena fe.

ii.-Horario

El horario que maneja cada panadería aquí lo muestro al igual que el horario que maneja el trabajador.

“...De 7:00am a 3:00pm, *en la tarde que haces*, pues disfrutar a la familia, estar en el hogar ---de 3:00pm a 10:00pm en ese lapso de tiempo va, esta al pendiente, no se olvida---...”

Entrevista E.MJ.

“...Si, bueno, por ejemplo, no agarro un turno y eso pero; si veo algo mal, o si esta acomodado, que no hacen, yo les digo; horita por ejemplo él a veces me dice, como se lleva hoja de producción, me dice saca las cuentas y eso, eso es algo que a la mejor no estoy ahí en la panadería pero ya estoy colaborando en el trabajo; voy diario a la panadería, por que lo que pasa que voy a dejar a Saudi (su hija) de 2:30pm a 3:00pm, pero pues si, a veces si voy diario de lunes a viernes...”

Entrevista E.MJ. y H.MJ.

Regularmente ser dueño de una empresa sea familiar o no implica un ritmo de trabajo forzado, exigente sin en cambio el horario que manejan E.MJ. y H.MJ. es muy tranquilo, para contar con un buen desempeño organizacional.

Ahora en el caso de H.A. y E.A. muestra un contraste con la primera panadería.

"...No, pues no tengo horario, por que en la panadería se abre a las 7:15am y yo llego a las 8:00 de la mañana por que voy por el bolillo, o sea no tengo hora, de entrada a la mejor si tengo que estar antes de las 8:00am pero de salida no, no tengo horario de salida, temprano, tarde..."

Entrevista H.A.

"...No pero es que hay que estar en la mañana para abrir, en las tardes cambiar de turno, en las noches a cerrar a recoger todo, diario unas dos, tres veces al día..."

Entrevista E.A.

Regularmente este es el estilo de horario de trabajo que se requiere para un buen manejo empresarial, que coincide con la administración de la tercera panadería T.R. y T.E.

"...A veces voy los viernes y entre semana voy en las mañanas por ejemplo por las mañanas voy a traer el bolillo con mi esposo con el, le llego ayudar a la muchacha a sacar el pan o voy a traer el material y de ahí ya me regreso luego ya en la noche lo acompaño

(refiriéndose a su esposo) a cerrar y los viernes si me pongo a trabajar medio turno nada mas cuando descansa la señora pues si,..."

Entrevista T.E.

"...horario era de 10 de la mañana a 10:30 de la noche y ahí no acababa mi labor, no tenía horario de terminar por que todavía hacia cuentas que tenía que sacar para el proveedor del huevo tenía yo que sacar los gastos que se venia el gas entonces mi trabajo era constante de hacer las cuentas llevar un control administrativo para que el negocio lo viera yo como negocio..."

Entrevista T.R.

Para el manejo de una empresa regularmente no hay horario definido como lo menciona T.R.

iii.-Visión

Partamos primero definiendo lo que es una Visión, diversos autores nos pueden ayudar a este propósito. Para Ian Wilson, es "Una declaración coherente y poderosa de lo que el negocio es y lo que debería de ser a 3, 5 o 10 años plazo". Naisbitt la define como "El enlace entre los sueños y la acción. Finalmente, la visión se traduce en mayores ventas y en aumento de utilidades y el retorno de la inversión"

En esta última subcategoría sólo presentaré la visión de cada dueño de cada panadería.

"...Pues, hay planes para futuro, no se medio año, un año, tratar de crecer..."

Entrevista E.MJ.

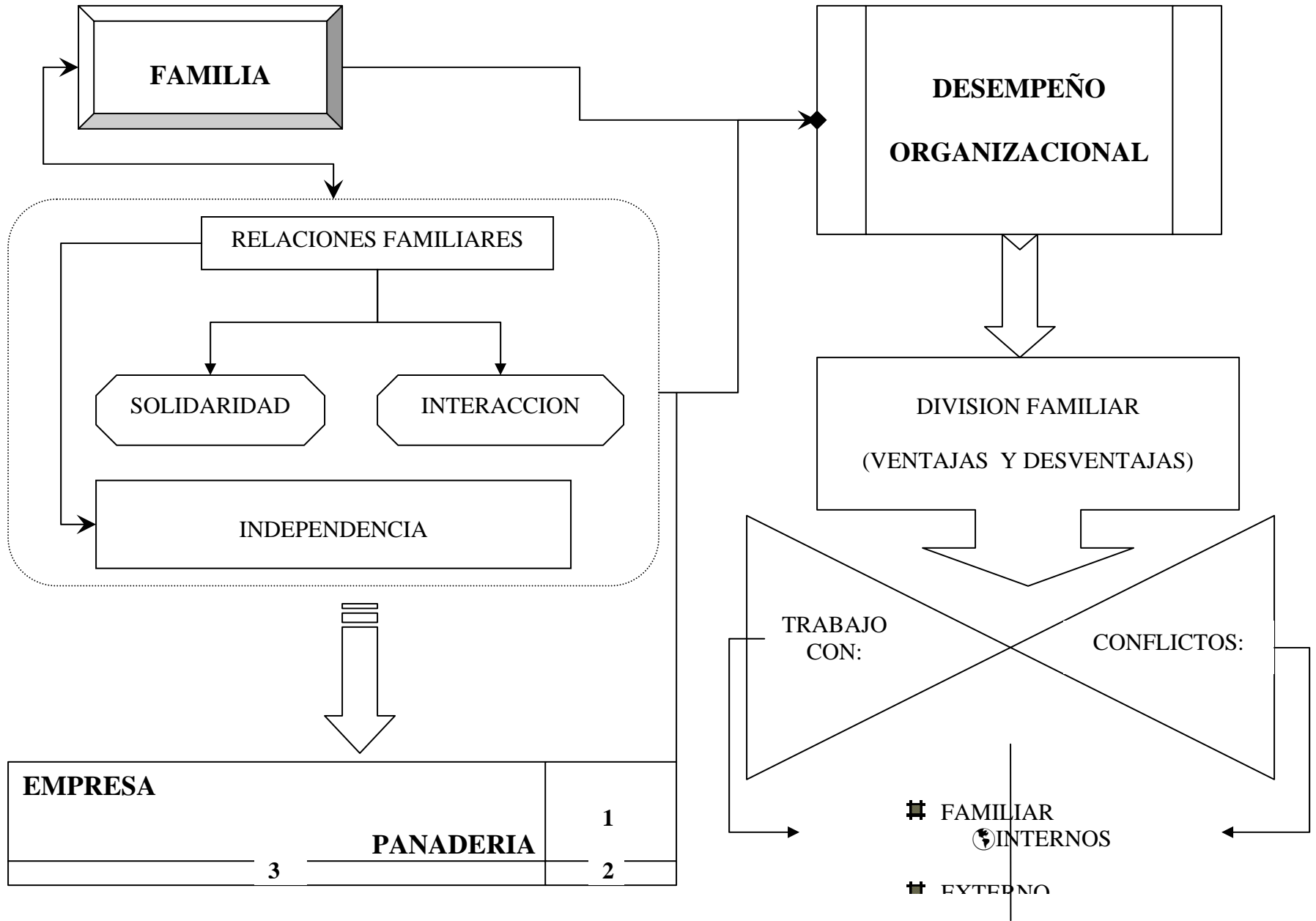
"...Si, estoy con esa ilusión y esa inquietud de seguir adelante por que mi fuerza me lo permite gracias a Dios de seguir poniendo otros negocios, mi meta ahora es poner cuatro accesorias de expendió de pan ya estoy empezando a armar mis muebles ya estoy empezando ya tengo una accesoría para abrir quizá en un mes más y esa es mi meta seguir adelante, dar trabajo a los que nos piden ahora gracias a Dios tengo gente que quiere trabajar que quiere ganar pero con un sólo negocio no se puede, quiero seguir dando trabajo a varia gente, darles esa oportunidad de trabajar y enseñarles mi meta y mi ilusión es poner otras panaderías..."

Entrevista T.R.

"...No, O sea ahora ya no tengo esa inquietud de poner otra panadería por que en primera los trabajadores no son fieles, para vamos a poner otra, ahora por suponer estoy bien con esta me da lo que me tiene que dar no tengo anhelos de poner ahora otra otro negocio..."

Entrevista H.A.

Esquema



Esquema

El esquema que realicé es para proporcionar una explicación de cómo esta formada las empresas familiares es decir como se conforman las panaderías de la familia Avila Delgado.

Partí obviamente del núcleo de la familia por que de aquí se desprende todo; para que se forme una empresa familiar debe de existir una familia; que dentro de ésta tengan relaciones familiares claramente establecidas, las cuales tiene que llevar una interacción de cada uno de los miembros con todos los que forman la familia que esto esta aunado con solidaridad y va ha llegar el momento que se tiene que dar una independencia tanto en lo personal como en lo profesional por que el conjunto de los tres elementos mencionados ayudaran a reflejar una independencia. Por consiguiente todo esto bien conjugado nos va dar como respuesta la formación de una empresa familiar, por que se cuenta con las bases necesarias para fundar una panadería; que posteriormente va a dar pauta de crear 3 panaderías; no sin antes haber tenido un desempeño organizacional adecuado, innegablemente dentro de una empresa familiar como en cualquier otra empresa van existir ventajas y desventajas que se van a mostrar más claramente en el momento de compartir trabajo con un empleado familiar y un empleado externo; también se va a dar seguimiento de las ventajas y desventajas sobre los conflictos internos y externo con los familiares.

De esta manera se va a observar el lineamiento que tome para llegar a un mejor entendimiento sobre estas empresas familiares que son las panaderías.

Conclusiones

Conclusiones

En general con este análisis que realicé de cada una de las tres panaderías de la familia Avila Delgado a lo largo de 6 meses se puede llegar a concluir que el desempeño organizacional dentro de las empresas familiares en este caso las panaderías ha sido satisfactorio debido al crecimiento que se ha tenido durante el ciclo de vida de estas organizaciones.

Con base en la información que se me proporciono en el apartado de la biografía de la empresa familiar, en la cual hicieron de mi conocimiento que al inició de la organización sólo se contaba con una panadería en la cual todos los miembros de la familia Avila Delgado laboraban en conjunto, con factores tanto buenos y malos que implica trabajar con la familia.

Debido al buen manejo que se llevo dentro de la organización se logró librar los obstáculos que se presentan a través de los factores negativos de la empresa familiar. Logrando así hacer crecer a la organización al grado de contar con tres panaderías en la actualidad y a la independencia de los miembros de la familia Avila Delgado.

Con el paso del tiempo los hijos de la familia Avila Delgado formaron su propia familia lo cual impulso al fundador de la organización (el padre de ambos), ha adquirir otras dos panaderías ya que se dio cuenta de lo rentable que era un negocio de este giro y del hecho que sus hijos sabían sobre el manejo de las panaderías; ya que la primera tuvo un crecimiento

visible debido al buen desempeño organizacional que dentro de ésta se llevaba, con el esfuerzo de la familia en conjunto.

En el inicio de cada una de las dos panaderías, los hijos sólo tenían la función de encargados junto con sus respectivas parejas esto debido a que el padre de ambos veía de esta forma hacer responsables a cada uno de sus hijos sobre cómo llevar una empresa.

Esta decisión realmente tuvo éxito ya que con el paso del tiempo se pudo observar que las bases establecidas dentro del núcleo familiar, ya sea tanto en el aspecto moral como en el aspecto organizacional fueron las adecuadas debido a que cada uno de los hijos hicieron destacar un buen desempeño organizacional dentro de su respectiva panadería, esto se pudo observar con el crecimiento personal y económico, ya que obtuvieron el poder adquisitivo de comprarle a su papá cada una de las panaderías.

Pasando de esta forma de ser sólo encargados a dueños de su propia panadería, cabe destacar que obtuvieron facilidades en la compra por ser familiares.

Otra de las ventajas obtenidas por los hijos al sólo ser encargados de las panaderías es que contaron con la oportunidad de adquirir experiencia tanto en la importancia de la toma de decisiones, el valor de la confianza, el grado de ambiente laboral así como la motivación y satisfacción que se requiere para trabajar y por último y no por eso menos importante el compromiso que tiene cada integrante de la familia Avila Delgado con ellos mismos y con los que los rodean.

Todo esto ocurrió antes de ser dueños de su respectiva panadería es decir en el momento de pasar a ser dueños ya contaban con la experiencia que se requiere para un correcto desempeño organizacional y que obtuvieron mediante la confianza que les brindo su papá al asignarles una panadería a su cargo.

Concluyendo individualmente sobre cada panadería nos enfocaremos en primer lugar en la panadería propiedad de mi tío Ramón Avila que en si es la primer panadería que existió en esta organización, realmente el manejo de la panadería no cambio radicalmente ya que su ritmo de trabajo lo fue conduciendo de igual manera, con la diferencia de que ahora cuenta con trabajadores externos y sólo con el apoyó familiar de su esposa.

Debido a esto la toma de decisiones importantes dentro de la panadería recae en su mayoría en mi tío Ramón y en caso de no encontrarse él, éstas pasan a ser responsabilidad de mi tía Esther; y en circunstancias de la ausencia de ambos mi tío tomo la decisión de no delegar esta responsabilidad a un sólo trabajador sino que hace colectiva esta responsabilidad ya que de esta forma hace ver a sus trabajadores que todos tienen el mismo nivel de importancia dentro de la panadería y con esto logra el total compromiso de cada una de ellos en su trabajo que va a reflejar un buen desempeño organizacional.

En cuanto al factor de contar con trabajadores ya sea familiar o externo mi tío Ramón es de la opinión; que no importa si es trabajador familiar o externo, ya que para él, los dos merecen el mismo trato debido a que los dos en ese momento son trabajadores a su cargo; lo mismo puede

llamarle la atención a uno o a otro así como también puede premiarlos según su desempeño laboral.

Aunque mi tía Esther no comparte la opinión de su esposo con respecto a trabajar o no con familiares ya que para ella es factible trabajar con empleados externos; mencionando que esto no ha afectado el desempeño organizacional de la panadería.

Referente a los conflictos que suelen presentarse en toda organización ya sea familiar o no se destaca que mis tíos han manejado con prudencia las situaciones que se han exteriorizado, a la vez tratando de no afectar el lazo familiar por los problemas laborales. Esto lo han logrado haciendo caso al viejo dicho “los trapos sucios se lavan en casa”; es decir cualquier problema del trabajo se resuelve en el área laboral y de no resolverse en el momento procuran no mezclarlo con las relaciones familiares.

En cuestión de los requisitos de contratación se podría decir que son los más indispensables que en todo trabajo se te solicitan, pues son los documentos que ayudan a identificar a la persona. Con respecto a los requisitos de aptitudes son mínimos ya que no solicita de experiencia alguna por que su idea es de capacitar al trabajador, con la condición de que tenga ganas de trabajar y superarse.

El horario de la panadería es de 8:00am a 10:00pm de lunes a domingo, pero esto no implica que mi tío Ramón acate este horario ya que las actividades que desempeña como propietario de la panadería no demandan un horario en particular. Mientras tanto él, si estipula dos horarios de trabajo para los empleados que es el matutino y el vespertino.

La visión de mi tío Ramón a corto plazo es la de hacer crecer su negocio, instalando cuatro expendios de pan, que su panadería se encargaría de producir y abastecer estos expendios dando así el primer paso en la evolución de su negocio.

Continuando con las conclusiones individuales de las panaderías toca el turno de enfocarme en la segunda panadería cuyos propietarios son; mi prima M^a de Jesús Avila y de su esposo Silvino Vargas.

En primer término expondré lo concerniente a la toma de decisiones dentro de su panadería; en este caso el que toma las decisiones es Silvino V. por que mientras no se encuentre él en la panadería, no da pie a que sus trabajadores decidan sobre algo importante sin antes consultarlo o bien deja claras instrucciones sobre posibles circunstancias que puedan suscitarse en su ausencia.

En términos de confianza a sus trabajadores, Silvino si ha hecho una marcada preferencia hacia uno de ellos, al grado tal de dejarlo como encargado de todas las actividades de la panadería, en algunos de los casos en los que él ha tenido compromisos que le han impedido estar al frente del negocio aunque sólo han sido por periodos cortos; esto no ha impedido el optimo desempeño organizacional de todos sus trabajadores.

Aquí de igual manera como en la panadería de mi tío Ramón el ambiente laboral es optimo para el buen desempeño de las actividades que se realizan, esto conlleva a que la motivación que sienten los trabajadores los impulsen a realizar con agrado su desempeño laboral y a

comprometerse con ellos mismos y con su trabajo, reflejándose esto mediante una satisfacción personal y económica.

En lo concerniente a la disposición de apoyo que existe entre mi prima y su esposo; estamos hablando tanto de un apoyo moral como en lo laboral y ambos reflejan unión y compromiso mutuo para salir adelante y progresar en conjunto tanto en lo empresarial como en lo familiar.

¿Trabajar con familiares, o con personas ajenas a la familia? ambos son de la opinión de que es factible trabajar con personas externas evitando con esto mezclar la relación familiar y laboral.

Por que particularmente en su forma de pensar se llega a un mejor desempeño organizacional no laborando con familiares ya que es menos complicado hacer reglas de trabajo y que estas sean acatadas.

Los conflictos que se llegan a suscitar en el aspecto laboral entre mi prima y su esposo prefieren tratarlos en privado; es decir procuran resolverlos en casa, evitando con esto que sus trabajadores se formen una mala imagen de la relación entre ellos y cuidando el buen ambiente que se vive dentro de la organización.

En el punto de requisitos de contratación concluyo que dentro de las tres panaderías, es similar el proceso para el reclutamiento de los trabajadores, ya que mi prima y su esposo coinciden en que las personas que deseen ingresar a trabajar en la panadería sólo deben de tener ganas y disposición para trabajar.

A diferencia de las otras dos panaderías; Silvino si tiene un horario fijo de trabajo ya que él si interviene directamente en la producción del pan

es por esto que su horario de trabajo es de 7:00am a 3:00pm de lunes a sábado; siendo esta la única panadería cuyo dueño si cumple con un horario de trabajo.

Silvino tiene una visión de tratar de crecer a corto plazo como negocio.

Y finalmente toca el turno a la tercera panadería que pertenece a mi primo Alberto Avila y su esposa Cecilia; para no sonar repetitiva englobare tanto en la valor de la confianza, el buen ambiente laboral conjuntamente con la motivación, la satisfacción y el apoyo que se asume existe en esta panadería ya que en todos estos factores coinciden con las primeras dos panaderías.

En lo que si existe diferencia es en la toma de decisiones dentro de la organización, debido a que esta responsabilidad si recae tanto en mi primo Alberto como en su esposa Cecilia, dividiendo el trabajo sin cargar hacia un lado los compromisos de la panadería; en pocas palabras tanto mi primo tiene jerarquía para la toma de decisiones como de igual manera la tiene Cecilia.

Con esto puedo concluir que en esta tercera panadería es más visible el trabajo familiar realizado a diferencia de las dos anteriores.

El horario de esta panadería coincide con la primera que es la de mi tío Ramón ya que tampoco mi primo Alberto debe cumplir con un horario en específico, pero sin dejar de estar pendiente de lo que ocurra en su panadería.

Sobre los requisitos de contratación concuerda con las dos panaderías anteriores, de igual manera sólo se requieren ganas y disposición para entrar a trabajar en la panadería de mi primo Alberto.

Con el análisis minucioso de las tres panaderías tanto colectivo como individual concluyo finalmente que éstas han realizado un correcto desempeño organizacional dentro del giro empresarial; esto por que los propietarios controlan sus negocios de manera tal; que tanto ellos como sus trabajadores se vean beneficiados, implicando con esto comprometer a sus empleados con su trabajo y con la organización, poniéndose ellos mismos como ejemplo, colaborando e involucrándose con sus trabajadores y con la organización.

Bibliografía

Bibliografía

- ✧ Barnes y Hershon
- ✧ Belausteguigoitia Rius Imanol. EMPRESAS FAMILIARES: SU DINAMICA, EQUILIBRIO Y CONSOLIDACION ED. Mc Graw-Hill Interamericana, México 2004
- ✧ Benney y Hugues 1970
- ✧ CAPEL, José Carlos: El pan; Madrid: Montserrat Matéu, 1991
- ✧ Carson I.A. Ritchie; Comida y civilización. Alianza Editorial, 1981
- ✧ Christense C. Roland LA SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS Ed Labor S.A. Barcelona 1973
- ✧ Deutscher 1973
- ✧ Douglas 1976
- ✧ E. Gersick Kelin, A. Davis John, McCollom Hampton Marion, Lansberg Ivan Empresas Familiares: Generación a generación ED. MCGraw-Hill México. 1997
- ✧ Ferrarotti, F "Sobre la Autonomía del Método Biográfico" 1983
- ✧ Joaquín Rodríguez Valencia, "Administración De Pequeñas Y Medianas Empresas", quinta edición ED Thomson
- ✧ Martínez, 1999; Ferrarotti, 1993
- ✧ Robert Coles 1971
- ✧ Sampieri, Roberto Hernández, Collado, Carlos Fernández, Lucio, Pilar Baptista 2003, Metodología de la investigación, D.F.-México, McGraw-Hill Interamericana Editores

✧ S.J. Taylor y R. Bogdan "INTRODUCCIÓN A LOS MÉTODOS CUALITATIVOS DE INVESTIGACIÓN" ED. PAIDOS

✧ Stake, 1999

✧ Tesis Que Para Obtener El Título De Doctor En Estudios Organizacionales Presenta:

MARCELA VICTORIA RENDÓN COBIÁN; "LA DINAMICA ORGANIZACIONAL EN UNA PEQUEÑA CLINICA DE TIPO FAMILIAR". "CONTRADICCIONES Y COMPLEMENTARIEDADES INSTITUCIONALES" pp.186

✧ Zimmerman y Wieder 1997

✧ www.siem.gob.mx

✧ www.inegi.com.mx

✧ <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/76.htm>

ANEXO

ENTREVISTAS

CRISOFORO AVILA CALDERÓN

ENTREVISTA REALIZADA:

EL LUNES 05 DE FEBRERO DEL 2007

EN LA CALLE

DURACIÓN 10MINUTOS

EMPLEADO FAMILIAR

¿Cómo es su ambiente laboral?

Bastante agradable como familiar y como trabajador, estamos contentos, el ambiente es agradable.

¿Usted siente que hay una gran diferencia entre los trabajadores a usted que es un trabajador familiar?

Pues no por que nos trata de igual manera no como trabajadores sino como personas que colaboramos con el, más que nada agradable, con mis compañeros me llevo bien, hay comunicación en todo, nos apoyamos una al otro.

¿Usted ha tenido conflictos con su patrón con su hermano?

Pues No, realmente no, por que la invitación que me llevo hacer cuando me invito a trabajar con él, pues mi pensamiento fue claro y seguro que quería yo trabajar y no echar pleito o hacer algo desagradable.

¿Es mejor trabajar en una empresa familiar o un negocio donde no exista relación familiar?

Pues he, este, compartido las dos experiencias, y en esta ocasión me agrada más con familiar que con personas ajenas; por que le veo más

futuro en este emprendimiento de trabajo que estoy realizando hacia mi futuro, mi porvenir, mi patrimonio de familia, me gusta mi trabajo, me agrada y lo hago con gusto.

¿Quién le da las indicaciones de trabajo?

Cuando esta mi hermano, mi hermano y sino me tiene tanta la confianza que yo tomo las propias decisiones para su propio negocio

¿Quién le paga su sueldo?

Así es me paga mi sueldo, es eh, no es suficiente, pero no es tampoco desagradable, el sueldo, este, con un poco de administración el sueldo alcanza.

SILVINO VARGAS BERMÚDEZ

Y

Mª DE JESÚS AVILA DELGADO

ENTREVISTA REALIZADA:

EL DOMINGO 11 DE FEBRERO DEL 2007

EN LA CASA DE SU SUEGRO

ES DECIR EN LA CASA DEL PAPÁ DE Mª DE JESÚS

DURACIÓN 45 MINUTOS

DUEÑOS DE LA SEGUNDA PANADERÍA

(---Aquí interviene su esposa y ella también responde---)

ENTREVISTA DE SILVINO Y YEYI

¿Me puedes dar tu nombre completo y cuantos años tienes?

Silvino Vargas Bermúdez tengo 25 años

¿Por qué decidiste independizarte de la panadería de mi tío Ramón?

Pues, como te diré son objetivos que uno se traza, independizarte es no depender de un sueldo, tratar de crecer, en el ámbito que ya no dependas de un sueldo sino de que, dependas de tu propio negocio,

¿Cómo te sientes ahora que no existe relación de trabajo con mi tío?

No, pues ahora si que estar independiente y ya manejando uno su negocio, pues ya es este, como te diré, ---Aquí interviene su esposa y ella también responde--- como libre de ser--- no, ahora si que es difícil la forma de que tu tienes que ver por tu negocio, y cuando tu eres empleado llegas trabajas y te vas, entonces cuando ya eres dueño pues tienes que ver,

que contratar trabajadores, ver que hacen los trabajadores, ver como trabajan y como quieres que trabajen, ---Yo ya no trabajo tiempo completo en la panadería pero mi esposo es el encargado y sabe de antemano que cuenta con todo mi apoyo y como tiene buena relación con mi papá entonces en lo que corresponde de familia-empresa estamos muy bien. Te vuelvo a repetir fue complicado cuando éramos trabajadores de mi papá por lo mismo que era estricto nos exigía más a nosotros por ser parte de la familia decía que teníamos que hacer bien las cosas en ciertos momentos en la relación laboral hubo disgustos y la relación era tensa; a mi papá como papá nunca le respondíamos pero como jefe si pero sabiamos que a pesar de eso no afectaba nuestra relación familiar---

¿Se te hizo difícil al principio el manejo de tu negocio?

No, ni difícil ni fácil pero ---por que ya llevaba una idea--- una idea de cómo van las cosas, es que has de cuenta yo anteriormente ya había manejado un negocio, pues ya a la hora que tuve mi propio negocio ya no me fue tan difícil,

¿Cuáles son los requisitos para contratar tu personal?

mmm... ¿requisitos en que forma? --- ¿en papeles? o buena persona--- *<si ya sean papeles o el simplemente que te caigan bien>* no o sea si no que, mis requisitos es de que tengan buena presentación, ---amables--- que sean amables con los clientes, que tengan ganas de trabajar, ---que sepan hacer cuentas--- tienes que ser activos, ser rápidos en hacer cuentas

¿Crees que existe una diferencia en el trato de tu trabajador que es tu familiar en este caso tu hermano o una persona que no tiene relación familiar?

No, igual, en el trabajo todos son trabajadores y punto

¿Cuándo no te encuentras en tu negocio quien toma las decisiones?

Mi esposa

¿Y si no se encuentra tu esposa?

Pues ya sería, no se, sería mi Suegro

¿Y si surgiera un imprevisto y tus empleados se encontraran solos; te consultan o ellos toman las decisiones?

---o sea los empleados no toman decisiones por ellos mismos, sino por ejemplo hay personas que van ha pedir pan por mayoreo o así esperan a Silvino y si en caso que Silvino no va, no se les da nada, él a fuerzas tiene que dar su palabra, el tiene que tomar las decisiones,

¿Cuándo se presentaban conflictos entre ustedes (Silvino y Su Esposa) donde era más fácil que lo resolvieran en el negocio o en su casa?

Puede ser que ---a la mejor en la casa por que en el negocio pues no, no, -
--

¿Para ustedes que es mejor trabajar en familia o no?

---No, sin familia--- Sin familia, ---por que a veces muchas veces la familia este, confunde las cosas piensa que por que somos familia uno va tener consideraciones con ellos y realmente al tratarlos igual a la mejor ellos se sorprenden y dicen como ¿no?; somos familia y eso, pero es que realmente el negocio es una cosa que, se tiene que respetar las reglas, se puede decir unas reglas que hay en el negocio, si el manda un trabajador al molino (refiriéndose a su Esposo) y no creo que llegue el familiar, ahí voy a decir no, no lo voy a mandar, no , ahí va ser igual el trato--- el chiste que el familiar se siente al que lo trates igual que el trabajador, se sienta mal, piensa que no le estás dando su lugar; se trabaja mucho mejor sin familiares,

¿Qué significa para ustedes tener su propio negocio?

Significa ¿no se? ósea, económicamente mejor, por que no es lo mismo tener un negocio que depender de un sueldo; se siente uno mejor por que estas realizando una meta ---pues si has de cuenta que es una meta que tu tienes, por que, por ejemplo ser empleado pues dependes de un sueldo ¿no?, y que pasa que siempre aun moralmente sientes preocupaciones por que sabiendo que con un sueldo tienes que estirar el dinero, o sea uno a la mejor materialmente te sientes privado; y ya tener un negocio como que ya creces por que para tener algo hay que tener metas, tener como te diré, si algo una meta decir, yo quiero tener algo mio, y no privarme, si yo quiero esto pues comprármelo, o sea crecer, más que nada,

--- Para mi, la Panadería es mía y de mi esposo y la obtuvimos con el apoyo que mi papá nos brindo cuando nos casamos; me siento satisfecha de tener mi propio negocio y que mi esposo este al frente de ella, por que aunque yo ya no trabaje como antes, en lo que le pueda ayudar a mi esposo lo hago, pero por ahora me toca dedicarme más a mis Hijas el cuida muy bien nuestra Panadería por que trabaja de Lunes a Sábado pero la Panadería esta abierta todos los días en un horario de 7 de la mañana a 10 de noche. Mi papá esta al pendiente de nosotros como Familia que somos y esta atento de nuestro negocio con la finalidad de contar con el apoyo de el como siempre lo hemos tenido, aunque no fue nada sencillo por que mi papá era muy estricto con nosotros y ahora se lo agradezco por que así aprendimos a cuidar a valorar más nuestra Panadería---

¿Tienen oportunidad de salir de vacaciones?

Si, ---a veces--- A veces son planeadas o a veces de un día para otro,

¿Cuándo ustedes se van de vacaciones quien queda como responsable del negocio?

---Él tiene un panadero que es fijo--- Tengo un amigo, pues un trabajador que aparte de eso somos conocidos de años y la verdad pues es el, el que me apoya y si salgo de improvisto el se queda al cargo; por que más o menos, el trabajando para mi tiene 1 año, y trabajando junto conmigo unos 5 años; trabajando para mi, o sea dependiendo de que yo le pague 1 año y trabajando juntos y conociéndonos como 5 años,

¿Consideras que en tu negocio existe una orientación emprendedora para tus empleados?

Pues si ósea, ahora si que yo simplemente me enfoco a mi trabajo y ellos no se si tengan aspiraciones de crecer ellos, como te diré, ---es que es dependiendo--- no los podría motivar por que mi trabajador esta estudiando su carrera quiere ser, como te diré, como ingeniero mecánico, mecánica industrial o algo así, ---entonces pues ahí no--- entonces prácticamente no lo puedo motivar para que crezcan en el ramo en el que yo estoy, simplemente trabajan conmigo para sacar y seguir sus estudios; referente a mis trabajadoras sinceramente no son muy estables, en el ámbito de que, una es muy joven, y la otra es madre soltera y lo único que ella aspira es siempre trabajar, trabajar y sacar adelante a su hijo, ---Para mi la orientación, la educación, el apoyo, el trabajo que nos enseñó mi papá fue mi orientación emprendedora por que a pesar de que era muy estricto y que nos exigía mucho eso nos sirvió para crecer tanto como personas, como en el negocio; y es lo que también actualmente empleamos en nuestra panadería con nuestro empleados y llevar una buena relación con ellos. Mi papá nos hizo responsables y a saber manejar el negocio por que a pesar de que el no trabajaba ni como panadero ni como vendedor aprendimos a trabajar como dueños,---

¿Cómo calificas el ambiente de trabajo?

Para mis empleados creo que es agradable, para mí pues, también

¿Cómo eres como patrón?

Tranquilo y a medias, ---de todo tiene--- dependiendo de cómo este las situaciones, es como reaccionas

¿Tu trabajo es pesado?

No. Si me gusta mi trabajo, me es satisfactorio en lo personal, económicamente ---si---

¿Consideran que la edad influyo para que tuvieran su propio negocio?

No, dependiendo la ambición y la aspiración de hacer algo en la vida --- pues, si---

(Refiriéndome hacia mí Prima) Tú, ya no estas de planta trabajando, ¿Cada que le ayudas a tu esposo?

Si, bueno, por ejemplo, no agarro un turno y eso pero; si veo algo mal, o si esta acomodado, que no hacen, yo les digo; horita por ejemplo él a veces me dice, como se lleva hoja de producción, me dice saca las cuentas y eso, eso es algo que a la mejor no estoy ahí en la panadería pero ya estoy colaborando en el trabajo; voy diario a la panadería, por que lo que pasa que voy a dejar a Saudi (su hija) de 2:30pm a 3:00pm, pero pues si, a veces si voy diario de lunes a viernes

(Refiriéndome hacia mí Prima)¿Recibes un sueldo?

No, bueno el me da dinero los domingos, me da mi domingo

(Refiriéndome a Silvino) ¿Consideras que el apoyó de tu esposa es importante, para que sea fructuoso el negocio?

---Pues si, por que ve, si estoy yo o sea las cosas, las vendedoras tienen que ser igual--- Si, siempre se necesita el apoyó, por que incluso has de cuenta que, si por que el negocio valla un poco mal todo eso te desmoraliza a veces, entonces ella me apoya, y yo aunque valla mal de todas maneras trato de salir adelante, es algo que te da fuerza para seguir,

(Refiriéndome a Silvino) ¿Cuál es tu horario de trabajo?

De 7:00am a 3:00pm, *en la tarde que haces*, pues disfrutar a la familia, estar en el hogar ---de 3:00pm a 10:00pm en ese lapso de tiempo va, esta al pendiente, no se olvida---

¿Tienen planeado poner otra panadería?

Pues, hay planes para futuro, no se medio año, un año, tratar de crecer.

ALBERTO AVILA DELGADO

ENTREVISTA REALIZADA:

EL DOMINGO 11 DE FEBRERO DEL 2007

EN LA CASA DE SU PAPÁ

DURACIÓN 50 MINUTOS

DUEÑO DE LA TERCERA PANADERÍA

Entonces ahí mi papá fue cuando compró la panadería de los reyes e iniciamos todos o sea yo aprendí a hacer el pan y este... primero fui vendedor y ya luego me enseñaron a hacer pan y ya me dedique a hacer pan con mi papá yo duré como... unos 4 años yo creo de trabajador general, empecé a los 14 años

Empecé yo a los 15 años ahí con mi papá y si aprendimos ahí entre mi papá, mi cuñado y yo, y ya como a los 4 años ya fue cuando me separe de mi papá y ya puse mi primera panadería y este, pues de ahí ya sigo siendo sólo

¿Por qué decidiste independizarte de tu Papá?

Por que ya quería llevar una vida mejor, pues ya no quería ganar sueldo, me quise independizar por que ya tenía mi familia, ya quise ver por mi mismo, por mi familia, fue cuando mi Papá me vendió el equipo de una panadería para yo poner la mía, la puse aquí en Av. Del árbol, ahí estuve como un año y luego la cambie a Xalpan y ahí estuve dos años y luego la puse ahí en Independencia y ahí ya llevo ahora dos años,

Consideras ¿Que es mejor trabajar con familiares o no?

Ah no, sólo, siempre es este, independizarse es lo mejor, por que has de cuenta que tu ya no tienes que un sueldo, ya por suponer ahora si que tu

tienes tu gente, tu pagas, tu ya te haces más responsable en ese sentido, por que así por sueldo pues uno tiene que esperar que te paguen, si se vende bien, sino es más difícil, en cambio a uno que es dueño pus uno tiene que, como se llama, pues si es mejor por que también con la familia luego que problemas y todo eso, sólo es mejor ahora si nadie te dice nada,

En el momento que tú te independizaste ¿Te fue difícil el control de tu negocio?

Si, por que en primera cuando yo me independice, mis trabajadores eran mucho más grandes que yo, de edad, por suponer ellos tenían mucho más años, este, haciendo pan, y como yo era chico, pues luego no me tomaban en serio o luego entre cotorreo no me obedecían o se me querían poner, pues si por la edad es más difícil, cuando yo tuve mi primer negocio tenía 18 años, por ejemplo tuve un trabajador que tenía 45 años un panadero, por ejemplo ahora el que tengo es más grande que yo, las vendedoras una es más grande que yo, todo eso si era difícil, has de cuenta que uno los mandaba y luego no querían hacer las cosas, o este como se llama, o querían ganar más, como ellos tenían más años saben más que uno, así cositas de esas era difícil ahora si que con los trabajadores,

¿Cuál es el horario de tu trabajo?

No, pues no tengo horario, por que en la panadería se abre a las 7:15am y yo llego a las 8:00 de la mañana por que voy por el bolillo, o sea no tengo hora, de entrada a la mejor si tengo que estar antes de las 8:00am pero de salida no, no tengo horario de salida, temprano, tarde

En este caso ¿Tú edad influyo para que tú negocio se consolidara, verdad?

Si, por que los trabajadores unos no te duran mucho tiempo, sino que los trabajadores a veces si iban, llegaba otro, o sea depende del trabajador, por ejemplo ahora el trabajador que tengo no me dice nada, yo le digo has esto y el lo hace, por suponer o sea no me dice nada, es depende yo creo la persona, o como me vean ¿no se?, ahora nadie se me pone, con ese trabajador que te digo que se me llevo a poner duró conmigo 6 meses, ahora la señora que tengo es más grande que yo pero no he tenido problemas, o sea luego tenía problemas por lo mismo como eran más grandes y tenían más tiempo haciendo pan, un panadero tenía 30 años haciendo pan, yo apenas tenía en aquel tiempo 6 años 7 años o sea ya vez que es mucho la diferencia; entonces por lo mismo que como los trabajadores tiene más años haciendo pan se dan a que saben más, y como uno mismo es su propio negocio, uno trata ser las cosas mejor, por que es de uno el negocio, y ellos cumplen con ir hacer el pan, y si salió bien, bien, si salió mal ellos ya cumplieron con hacerte tu pan, y uno como dueño, pues si tienes que hacer mejor las cosas, para que la gente este contenta con el producto que sale,

¿Existe una diferencia en el trato de tus empleados-familiares y los que no son familiares?

No, has de cuenta que con mi cuñada era diferente, por que ella ahora si que como era parte de mi familia o sea veía por mi negocio o sea trataba que las cosas salieran bien, como ellas decoran el pan lo acomodan que lo hicieran bien, y en el caso de suponer de mi tío Crisoforo (hermano de mi tío Ramón) este ahora si como que también hay, o sea no veía tanto por que éramos familia, que teníamos que ver por el negocio, el cumplía igual por trabajar y acabar y punto; y este esa era la diferencia de cada uno de los dos.

Con respecto del trabajo por suponer a mi cuñada el trabajo lo que tenía que hacer todo, has de cuenta, tenía que lavar, todo, todo lo que tenía que hacer la vendedora mi cuñada lo hacía no por que fuera mi cuñada no, hay no hagas esto, y mi tío si, como se sentía más pena mandarlo x cosa, si le disminuía trabajo, con no haga esto o ya este cuando me quemaba pan no se lo descontaba, o sea a mi tío si lo trataba de otra manera y a mi cuñada de otra, mi cuñada como vendedora y a mi tío lo trataba como familia por que mi tío era de otro tipo, de carácter no muy amable, por ejemplo a mi me daba pena no se regañarlo por que me quemaba o por que me echaba a perder los batidos, me sentía como apenado regañándolo entonces así lo dejaba y a mi cuñada no, si mi cuñada hacía algo mal si le decía, será por que era mi tío y mi cuñada hermana de mi esposa; pero con mi tío si sentía más pena de decirle las cosas.

Con mis otros trabajadores sin embargo no he tenido conflictos, por ejemplo ahora el panadero que esta no he tenido problemas con el, o sea yo le digo hazme esto y el me lo hace, nunca me ha respondido, o sea ahora de la panadería que estoy ahora actualmente desde que la puse no he tenido problemas con ningún trabajador ni trabajadora,

¿Cuándo se presentaban conflictos entre tus familiares donde es más fácil que lo resolvieran en el negocio o en su casa?

No, cuando teníamos problemas eran de la panadería en la panadería los arreglábamos, cuando eran ajenos que no eran trabajo si los arreglábamos aparte, pero problemas en el trabajo se arreglaban en el trabajo; ¿si no estaba conforme?, o ¿Por qué me hacía esto? o ¿Por qué llegaba tarde? Y se arreglaba en la panadería

¿Quién da las indicaciones de trabajo?

Las de las vendedoras las da mi esposa yo no me meto con las vendedoras pues todo lo que hagan mal o lo acomoden mal, yo le comunico a mi esposa y mi esposa les comenta a ellas, mi esposa las contrata yo no hago eso y en el panadero yo si, yo soy el que les digo, si fallan en algo yo les digo, yo los contrato, yo les digo cuanto les voy a pagar, a que hora van a entrar, en el área que hacen el pan; el de las vendedoras mi esposa.

Y si mi esposa no puede ir o no esta pues yo si les digo, o sea les digo mira esto esta mal, pero mi esposa luego yo le digo, mira es que dile a esa muchacha como se decora eso y pues ya mi esposa pues ya en la noche les deja, estamos acostumbrados a dejarle en la libreta dónde apuntan el pan ahora si como un recado; sabes que no me hagas esto o sabes que esto esta mal; por si no las llegamos a ver, conforme de recados les decimos.

Y cuando yo no estoy yo le digo a mi esposa sabes que vas y le dices esto al panadero y el panadero ya sabe si yo no estoy, por ejemplo le digo un día sabes que no voy a poder venir mañana pero va venir mi esposa y ella te va hacer la lista que pan vas hacer y que pan no vas hacer y a las vendedoras igual les dice cuando no estoy yo.

Y cuando no estoy yo ni mi esposa entonces dejo a una vendedora que es la vendedora de la tarde a esa muchacha le doy todas las indicaciones cuando los días que no este y ella le va a decir al panadero cuantas piezas va hacer que es lo que no va hacer y a la muchacha de la mañana le dejan indicaciones y todo; cuando no estamos ninguno de los dos,

Consideras que ¿El apoyo de tu esposa es importante, para que sea fructuoso el negocio?

No, si es importante, por que por suponer yo hago otra actividad, en el sentido de la administración pues yo administro mi material y mi esposa administra las finanzas, el dinero, las vendedoras y yo hago mis cuentas del material cuanto me debo de gastar del dinero del material, el gas, toda la materia prima yo lo que administro y mi esposa es lo que me administra en la forma de las finanzas el dinero

¿Tú trabajo es pesado, difícil?

No, ninguno de los dos, mi trabajo siento que es este, no es ni cansado, ni difícil, ni aburrido, o sea que es un trabajo que pues que si, que me gusta pues, yo no lo considero ni pesado, ni aburrido, ni cansado

¿Cómo consideras el ambiente de tu negocio?

El ambiente es tranquilo, o sea mis trabajadores no son ni groseros, ni majaderos, el panadero tampoco, las muchachas tampoco, o sea el ambiente es agradable, o sea no hay, ahora como dicen mala vibra entre los trabajadores, todos se hablan, todos se saludan, todo normal

¿Qué significa para ti tener tu negocio?

Se siente por suponer en la economía te ayuda en muchas cosas por que en un negocio diario entra dinero y cuando yo trabajaba por suponer con un sueldo me tenía que esperar hasta el día sábado que rayábamos pues por que ganaba mi dinero, y con la panadería diario entra ese es el beneficio que un negocio diario vas a ver dinero y diario vas a ver ganancias, puedes vivir mejor, ya nadie te manda tu eres el que llevas el negocio, todo eso, o sea muchos beneficios,

¿El desarrollo de tu negocio te deja una satisfacción familiar?

Si, pues el negocio en lo personal, como te digo o sea uno gana más y entre mi familia pues también por que ya por suponer en el sentido de mi papá pues ya no se fija en nosotros se supone como empezamos todos juntos antes por suponer todos dependíamos de mi papá sino había buenas ventas nadie obtenía nada en cambio ahora pues este en lo personalmente y en lo familiar pues ya no dependemos de mi papá o sea ya vemos nosotros mismos

¿Existe una orientación emprendedora en tu negocio para tus empleados?

Una forma de motivarlos por suponer a el panadero ahora es el que hace el 100% el pan entonces para motivar al panadero le subí el sueldo entonces con eso el panadero se motiva que entonces me esta reconociendo de que yo estoy haciendo el pan y me esta dando más, entonces el panadero que hace pues me saca bien el pan, no quema nada, llega a buena hora; por lo mismo que yo le dije órale como tu estas sólo le aumente el sueldo; a las vendedoras no les aumento el sueldo pero si les doy algo, no siempre pero si los motivo pues para que le echen ganas y no tenga que uno andar de tras de ellos

¿Tu negocio te da la oportunidad de que salgas de vacaciones?

Si, por suponer ahora este, o sea como tengo panadero tengo vendedoras si tengo o sea si puedo agarrar e irme de vacaciones

¿Tienen planeado poner otra panadería?

No, O sea ahora ya no tengo esa inquietud de poner otra panadería por que en primera los trabajadores no son fieles, para vamos a poner otra,

ahora por suponer estoy bien con esta me da lo que me tiene que dar no tengo anhelos de poner ahora otra otro negocio.

CECIA DE LA CRUZ DE AVILA

ENTREVISTA REALIZADA:

EL DOMINGO 11 DE FEBRERO DEL 2007

EN LA CASA DE SUS SUEGROS

DURACIÓN 20 MINUTOS

DUEÑA DE LA TERCERA PANADERÍA

¿Qué significa para ti tener tu negocio familiar con tu esposo?

Pues de ayudarle ahora si que para sacar las cosas adelante, pues si ayudarle a trabajar por que luego si ellos están solos no pueden con las trabajadoras y el panadero más bien que el tiene el panadero

¿Tienes un horario?

No pero es que hay que estar en la mañana para abrir, en las tardes cambiar de turno, en las noches a cerrar a recoger todo, diario unas dos, tres veces al día

¿Recibes un sueldo?

No, no es este, no, no recibo un sueldo; ahora si que las ganancias son semanal ya este, lo que necesito le pido, pero así un sueldo no, hay veces que no pido en las semana nada, a veces si,

¿Existe un trato diferente con tu esposo dentro y fuera del negocio?

No, pues es lo mismo te digo que el propósito es que no es más de que te ayude o ayudes es por hacerlo por el trabajo para salir adelante,

¿Existe una diferencia en el trato de los trabajadores- familiares a los que no son familia?

No, bueno para mi no, igual, puede ser esto o el otro, no existe distinción, si no hacen esto se van, si no pueden cumplir con su horario de trabajo se van, así paso con mi hermana no podía por que tenía que hacer algo en las mañanas, no hay diferencia, bueno para mi no hay diferencia,

¿Cómo vez el ambiente de tu negocio?

Pues bien por que el panadero esta en su área la vendedora igual en su área, entre ellos no hay problemas y como nada mas hay una vendedora por turno y mientras ellos hagan su trabajo bien, no tienen por que pelearse, no hay manera de discusión, no hay manera de nada, por eso necesita estar uno al pendiente de las quejas o ver como deja una persona en la mañana limpio o no, para que la otra persona no diga de más,

¿Cómo consideras es mejor trabajar con familiares o no?

Pues, te digo en mi caso es lo mismo, o sea, sea familiar o no, si para mi es lo mismo te digo si le digo a la vendedora igual a mi hermana, no influye,

¿Hubo algún conflicto entre tus familiares?

Pues si por que este como uno los trata igual o sea no hay diferencia piensan que como siendo familiares uno se va a quedar callado pero te digo es igual,

¿Trabajaste en otra panadería que no fuera tuya?

Si en la de mi mamá y en la de mi suegro dure con mi mamá como medio año la de mi suegro fue como unos tres cuatro años

¿Fue difícil independizarte?

Fácil o sea por que como sabes como es el ritmo de trabajo, aprendiste ya bastante entonces ya sabes como tomar como seguir,

¿Crees que la edad para obtener un negocio?

No, para mi desde chica se puede decir chicos los dos, no tiene que ver ahora si que le ponga empeño al trabajo se pueda pero no tiene ni edad para el trabajo ni para trabajar,

¿Quién toma las decisiones?

Las decisiones este de las indicaciones y las vendedoras y el panadero ya saben cual es su rol de trabajo; hacer el pan sacarlo bien, las vendedoras el pan sale en la mañana la de la mañana tiene que sacar su pan no tiene que dejar pan y tiene que dejar limpio la de la tarde recibe el pan y cuenta el pan las dos juntas ya sabe su trabajo llega el bolillo y tiene que pagar el bolillo; si son nuevas desde que entran poco a poco se les va dando las indicaciones y poco a poco van aprendiendo; incluso tu no estas tu vas en la mañana vas abrir hasta la noche regresas y todo debe de estar bien; y claro que como son nuevas que ya no hicieron esto el otro pero poco a poco uno les va diciendo pero cada quien toma las decisiones como pasa algo y más bien ellas saben lo que tiene que hacer,

¿Tu presencia en tu negocio es indispensable?

Si, bueno es importante cuando apenas empieza, hay que enseñarles, hay que decirles como van acomodar como van a decorar hasta como van a atender a la gente ya aprendiendo así ya no es muy importante aunque este todo el día pero si hay que estar uno checando pues por que luego no atienden bien o que luego se le es fácil dejar sucio y uno si debes en cuando debe estar ahí con ellos

¿Te gusta tu trabajo?

Si, mientras haya vendedoras si, haya todo (risas)

¿Consideras que es pesado tu trabajo?

Cuando hay vendedoras todo es fácil, cuando hay trabajadores todo es fácil, cuando no hay nada por que luego son tres turnos y no hay vendedora me ha tocado trabajar día y noche las o sea 24 horas me ha tocado estar ahí, luego me ha tocado que no hay vendedoras en días festivos y tienes que estar ahí es donde esta lo pesado cuando estas sólo, o hay casos cuando por ejemplo no va la de la tarde tienes que pensar,

¿Cuáles son los requisitos para contratar a tu personal?

No, yo desde 15 años hasta 70,75 años he contratado; el requisito es que sólo tenga ganas de trabajar, no importa la edad

¿Existe motivación hacia tus empleados?

Pues si trabajar mejor por que igual les digo no trabajan ustedes no es por que ella que va hacer o yo voy hacer todo sino es por el trabajo por que si no hay trabajo se acaba para ella se acaba para mi y ya no hay fuente de trabajo, o sea que le echen ganas e inclusive si se ve que trabajan bien se les da un reconocimiento un premio se les aumenta un cachito el sueldo pero que se vea que si le echan ganas que se vea que le ponen empeño al trabajo,

¿El desarrollo de tu negocio te es satisfactorio?

Si, si como todo tiene sus altas sus bajas como hay temporadas buenas hay temporadas malas pero uno ya esta acostumbrado cuando viene lo bueno o cuando no viene, si.

ESTHER DELGADO RAMIREZ

ENTREVISTA REALIZADA:

EL DOMINGO 11 DE FEBRERO DEL 2007

EN SU CASA

DURACIÓN 30 MINUTOS

DUEÑA DE LA PRIMERA PANADERÍA

¿Cada que visita el negocio?

A veces voy los viernes y entre semana voy en las mañanas por ejemplo por las mañanas voy a traer el bolillo con mi esposo con el, le llevo ayudar a la muchacha a sacar el pan o voy a traer el material y de ahí ya me regreso luego ya en la noche lo acompaño (refiriéndose a su esposo) a cerrar y los viernes si me pongo a trabajar medio turno nada mas cuando descansa la señora pues si,

¿Recibe un sueldo?

Si

¿Qué significa para usted tener su negocio junto con su esposo?

Es satisfactorio por que así lo siento, por que desde que empezó la panadería dure como un año más o menos estábamos trabajando todos ahí por que estuve yendo diario, diario, diario me iba con los muchachos (refiriéndose a sus hijos), y les ayudaba a sacar el pan a despachar cuando se inició la panadería y ya no iba tan seguido por que el (su esposo) empezó a meter trabajadoras trabajadores, y ya me quede yo en mi casa a dedicarme al hogar y después de ahí, Pues una satisfacción para uno que uno dice que ya tiene su propio negocio pues hasta donde mas o menos ahí la lleva uno la economía no dice uno que tiene mucho

dinero pero ya mas o menos va uno saliendo con un negocio de nosotros propio, si por que yo pienso que por ejemplo luego dicen mis hijos que Beto o yo ya no se que sufren por que se que ya tienen un negocio, no les deja mucho pero ahí la llevan así también mi esposo no estamos preocupados por que y si mañana no tenemos trabajo o ya no nos dan tanto y aquí por decir sabemos que están buenos los días están buenas las ventas, entonces ya no se preocupa económicamente mucho y se que mis hijos tienen su negocio y tienen lo que necesitan,

¿Quién toma las decisiones cuando no se encuentra ni mi tío ni usted?

Pues se le deja encargada a una señora que esta ahí a la empleada le encarga lo que es las cuentas, si necesitan algo los trabajadores ella les da y van apuntando lo que ocupan

¿Usted considera tía que es mejor trabajar con familiares o sin familiares?

Pues yo pienso que sin familiares para mi prácticamente la verdad que cada quien agarre su ritmo de trabajo por decir en familia no, por ejemplo en familia no, no conviene mucho, por que a veces por decir ya nos estamos molestando por que sabemos con quien nos vamos a molestar o por ya cualquier cosita nos vamos a molestar ya sabemos es que tienes que hacer bien esto y yo te dije así y es cosa de que uno se meta, por que hay veces que yo oigo así cualquier cosa y digo oye es que, y sin en cambio por ejemplo con los trabajadores sales de la casa ya es otra cosa has de cuenta se trabaja mejor y ya no se trabaja con tantos conflictos,

¿Dónde arreglan los problemas usted y mi tío en la casa o en el negocio?

Mira yo soy, yo siempre he tratado de bueno hacer las cosas bien, pero ya sabes que el carácter del marido choca uno, pues si a veces lo arreglábamos ahí en el negocio o a veces salíamos de la panadería y los

arreglábamos aquí en la casa por eso nunca me ha gustado hasta la fecha trabajar así con el de vete agarrante un turno por que yo se que por cualquier cosa chocamos los dos y nos enojamos por eso precisamente prefiero estar aquí; si voy le ayudo y un ratito, voy en las mañanas o en la noche me dice vamos a cerrar y vamos pero de ahí en fuera que yo me dedique a trabajar con el, no;

¿Existe una distinción entre el trato de los trabajadores familiares y los que no son familiares?

No, por que por ejemplo yo pienso que hay una distinción que al trabajador mas se le respeta del que es fuera de la casa; por ejemplo si yo quisiera meter a Talis (su hija menor) a trabajar ahí y por ejemplo que a su papá no le pareciera algo y luego, luego le diría ¡has así las cosas! (gritando) y sin embargo a la muchacha le diría oye por favor me puedes hacer las cosas bien ya es una forma de que la distinción de la familia y entre los que no son de la familia,

Entonces con respecto a eso ¿Usted considera que se trata mejor a un trabajador que a un familiar?

No, no es que yo considere que se trata mejor al trabajador sino que el (su esposo) se siente en confianza con el trabajador, con mas confianza, en cambio con la persona (el trabajador) no se siente con tanta confianza con nosotros como somos de la familia pues se siente con confianza con uno, esa es mi imaginación, pero quien sabe,

¿Considera que su trabajo es pesado?

No, no se me hace pesado, me gusta, si, si, me gusta pero es lo mismo que te vuelvo a repetir mejor me quedo aquí, por que no se me ha hecho pesado por que yo se despachar, hacer cuentas, se dar cambio y todo

eso has de cuenta que no se me hace pesado y se como debo acomodar el pan como debo de atender a la gente por que si no supiera nada de eso a la mejor si se me haría pesado se que como quiere que tenga el patrón el negocio que tenga limpio pues tengo limpio por que es una área que debe de estar limpia, por eso te digo que no se me hace pesado,

¿Su trabajo le da oportunidad de tomar vacaciones?

Pues si, a veces las planeamos

¿Y hay temporadas en el negocio que es indispensable su presencia aparte de sólo los viernes?

Pues casi fijate por ejemplo a mi casi no, lo que es ahí la panadería no, no están que dijéramos es que la señora debe de venir, casi no, con que este mi esposo es suficiente yo voy por que el me lleva y me trae acá y acompáñame pero así como una trabajadora que sea suficiente casi no,

¿Considera que la edad influye para tener un negocio?

Pues aquí en el negocio que tenemos no creo que influya mucho la edad por que hay muchos jovencitos como hay grandes que ya tienen su panadería entonces yo pienso que no influye ahí que debe tener una edad para tener un negocio de estos no creo con que sean responsables ahí esta bien pero así de que tengan una edad para que cierta edad deben de tener pues no, yo pienso que es la este, las ganas de que cada quien le eche ganas a lo que quiere y nada más,

¿Existe motivación hacia sus empleados?

Ah! Si bueno de mi no, yo casi nunca me meto con las trabajadoras y con los trabajadores el que siempre anda ahí es mi esposo diciéndoles que le echen ganas al trabajo para que ganen otro poquito más, o que hagan

bien su trabajo todo eso el es el que yo lo oigo por que luego oigo que esta platicando con los trabajadores con los muchachos que hagan su trabajo bien para que así puedan ganar un poquito más por que de esa manera se le paga más por que si no me hacen las cosas bien como se les va a pagar más, entonces el es el que siempre anda ahí diciéndoles.

RAMÓN AVILA CALDERÓN

ENTREVISTA REALIZADA:

EL DOMINGO 11 DE FEBRERO DEL 2007

EN SU CASA

DURACIÓN 60 MINUTOS

DUEÑO DE LA PRIMERA PANADERÍA

¿Qué significa para usted tener su propio negocio?

¿Qué significa? Pues para mí una fuente de trabajo muy especial por que has de cuenta es un valor patrimonial que de ahí se saca mucho mi vida económica o ¿no? Bueno para mí eso significa, un patrimonio, un futuro por que de ahí dependo yo y mi familia,

¿En su negocio que trabajan con usted familiares han existido conflictos?

Pues este con mi hermano únicamente contradicciones que yo siempre pido que hagan las cosa bien y pues el un poquito inconforme pero ya se esta adaptando a mi modo de ser por que este yo como dueño debo de exigir producción ahora si que con buen acabado con buen sabor y eso es lo que el luego detallitos que tenía que no le salían como tenía que ver o sea con el batido que se echa tenía que ver pues si exacta y luego a el se le olvidaba un poquito eran los conflictos no más con el pero de ahí en fuera muy responsable, a tratado de obedecer lo que uno le dice por que es el bien para el por que imagínate si desobedece pues yo me hago el que lo ignoro y no va a progresar yo lo que quiero es que progrese bien el y mi negocio por que días hay veces que no trabajo los trabajadores son los que trabajan pero yo trabajo por fuera de que hace falta detalles que le hago a la panadería y todo eso,

¿Usted hace una distinción entre sus trabajadores que son familiares y los que no lo son?

No, para mí son lo mismo por que los dos para mí son trabajadores como yo le dije a mi hermano una cosa es la familia y otra cosa es el trabajo y aquí vienes para trabajar y yo no te voy a contemplar como familia yo te voy a contemplar como trabajador y lo mismo para mí es el otro muchacho que tú y yo no hago distinciones de familiar por que el trabajo para mí es algo especial por que aparte la familia y aparte es el trabajo y no debo de hacer distinciones de mis trabajadores, los trabajadores son los mismos y yo le doy la razón a mi hermano como al otro le llamo la atención a mi hermano como al otro muchacho y no hay distinción, ni para comer le disparo a uno le disparo al otro, no hay distinción los dos son igual,

¿Quién toma las decisiones cuando no se encuentra?

Bueno a ambos les dejo las indicaciones los dos son responsables, los dos son responsables tanto en el trabajo, como si llega a ser falta cualquier material los dos ahora si que deben tener que ver por el negocio los dos y los dos ven, no, no dejo ningún responsable todos son responsables del mismo trabajo tanto las vendedoras como los panaderos y en dado caso si ellos me localizan por teléfono ya mandan a la vendedora o cualquiera me habla por teléfono y ya les doy las indicaciones y ya acatan mis indicaciones que de yo, no hay responsabilidad que deje yo a uno en particular, antes lo hacía pero al que dejaba de responsable se elevaba entonces el trataba de mandar y el otro no se dejaba entonces comenzaban los conflictos, entonces para mí ahora todos son responsables y a todos le dejo el encargo, por ejemplo la vendedora exige su producto para vender y si sale mal la vendedora tiene la autorización para decirle al panadero que elabore su producto mejor por si lo sacan un

poquito blanco, un poquito quemado la vendedora tiene esa autorización para exigir su producto con calidad y ellos tiene la obligación de obedecer a la vendedora como por decir el panadero saca el pan y el panadero tiene la obligación de decirle a la vendedora tu producto ya lo tenemos aquí te lo pasamos para que lo decore y tiene el derecho los panaderos de exigirle por favor saquen el pan entonces ahí todos tienen la misma responsabilidad para elaborar todo el producto,

¿Para usted que es mejor trabajar con familiares o no?

Bueno yo he trabajado con familiares he trabajado con gente de la calle pues si hay un poco más de confianza con el familiar pero para mi dentro de labor todos son iguales sea mi hijo, sea mi esposa, sea mi hermano, sea un trabajador para mi siempre a sido igual porque yo no distingo cierta especialidad por ejemplo a mi esposa no le digo no me saques el pan por que al rato viene la otra muchacha no yo saco el pan para que sea tanto para mi esposa o sea tanto para la vendedora o mi hermano debe de sacar con responsabilidad el pan como el otro muchacho con responsabilidad entonces yo no distingo a mi familia con un trabajador o sea para mi son igual son trabajadores por que estamos elaborando el pan, esa es mi forma de pensar para que mi negocio el producto que se elabora sea uno sea el otro se debe sacar lo más rápido que se pueda entonces yo no distingo, no tengo preferencia aunque sea mi esposa aunque sea una trabajadora yo no tengo preferencia para mi ahí mi esposa es mi trabajadora para mi ahí mi hermano es mi trabajador,

¿Cuándo se llegan a presentan conflictos con mi tía donde es más fácil que los resuelvan en su casa o en su negocio?

Bueno quizá hay veces yo dentro de mi trabajo soy enérgico como te digo no nada mas con los trabajadores sino aún con mi familia soy enérgico

que las cosas se deben hacer tal y como son tal como yo he enseñado a trabajar no por que ellos tengan su idea y yo así lo deba de hacer no y si ellos supongamos el conflicto familiar puede haber cuando yo me pongo a que se saquen las cosas bien y ellos se amachen es que es mi trabajo y yo lo pueda hacer a como yo quiera ahí si hay un problemita y quizá no hay el mismo acuerdo para mi familiar de esposo a esposa que de trabajadora a patrón por que ella quizá puede decir ahí ella no se va a sentir responsable como trabajadora ella se va a sentir como esposa y a mi no me gusta eso a mi me gusta que valore que esta trabajando como trabajadora y si ella hace el conflicto o si yo lo hago pues quizá hay molestia en ese momento y hasta yo dejo que lo haga entonces a su modo y hasta ahí queda ya en la casa hay diferencias pero ya personales pero no afondo quizá a un reclamo que ella me reclama es que yo lo debo hacer como yo quiera por que es mi trabajo entonces yo digo es que es mi negocio entonces si ella se pone y si yo me pongo si llegamos a un conflicto quizá ya familiar pero no debemos mezclar el conflicto familiar en el negocio en el trabajo yo lo veo como yo dueño y yo reconozco que es mi empleada, llegamos acá (refiriéndose en su casa) y arreglamos las cosas como deben de ser y hasta ahí,

¿Para usted es importante el apoyo de su esposa?

Bueno es importante por que yo cuando me inicie para mi fue el brazo derecho por que yo me apoye en ella, ella quizá me impulso cuando yo me sentía débil de varios compromisos o varias irregularidades con mis hijos entonces ella me motivaba para seguir adelante y ahora quizá todas las mañanas pues ella me acompaña a elaborar parte del trabajo apoyó diario se va conmigo dos horas tres horas y la vuelvo a traer a la casa y posteriormente me voy claro no es útil que este conmigo por que hay quien lo haga pero ahora me sirve como una orientación o un respaldo

más que nada en las mañanas, nada mas como un respaldo, como una compañía y si llega hacer falta o sea una ayuda dentro de la panadería ella esta dispuesta y lo hace pero si yo deseo que ya no valla pues muy bien lo puedo hacer yo con el conjunto que tengo de los trabajadores pero yo no quiero orillarla cuando ella me apoyó en el inició, me siento contento que ande conmigo elaborando en las mañanas por que prácticamente todas las mañanas anda conmigo que ya vamos a comprar material que ya vamos a ver el negocio, no se mete a fondo con las vendedoras pero si, trata de observar y me dice las irregularidades que hay, sabes que este producto esta así explícales diles entonces en eso me da gusto que intervenga como esposa,

Mi esposa me ha apoyado mucho en el sentido -sabes que ya son las 6am vamos-, cuando ingresamos a este tipo de trabajo el apoyo más grande para mi fue mi compañera por que ella me impulsaba; -ya van a dar las 6am vamos- y nos íbamos y ella jamás me dijo hoy no voy, al contrario estando allá nos animaba a que sacábamos un poquito más y posteriormente aunque ella ya no este tiempo completo como antes en la Panadería pero moralmente me apoya mucho me apoya en el sentido que yo deseo guisados para mi producción y ahí están. Cinco años estuvimos constantemente ahí en la panadería comíamos íbamos a la casa nos bañábamos y regresábamos otra ves a trabajar. Mis Hijos también me apoyaron mucho fueron mis maestros,

¿Cómo relaciona Empresa, Familia, y Propiedad(los tres ejes)?

Para mi en su momento me dio tristeza dejar mi otro negocio de mi taller de hojalatería, pero como vi que en la panadería me iba mejor económicamente decidí dedicarme mejor solo a ese negocio, por que un negocio es una fuente de trabajo, por que si tu lo cuidas ese negocio pues

tienes todo sino lo cuidas pues la verdad pierdes los sacrificios que has hecho para luchar. Yo me siento contento por que veo sus Panaderías de mi Hija y de mi Hijo de esa manera yo me siento contento por que están surgiendo de la labor que ellos mismos ingresaron, que ellos mismos aprendieron que ellos mismos lucharon; que a mi todo eso me ha agradado por que ellos eran mis empleados y ellos fueron mis patronos ósea fijate fueron mis empleados pero ellos fueron mis maestros yo de ellos aprendí, entonces ahora me siento capaz de elaborar en mi Panadería cualquier producto que en mi negocio se vende y actualmente estoy como por decir nuevamente como cuando empecé con un poco más de producción; estoy viendo el negocio muy personal a nivel de cumplirle a la gente. Lo que necesite la gente yo lo hago lo que necesite mi Panadería yo lo pongo para que, por que me quiero seguir superando. Yo valoro mucho a mi esposa sentido pareja que me ha apoyado,

¿Qué requisitos pide para contratar personal?

Los requisitos para contratar una persona es credencial de lector, comprobante de domicilio y una solicitud de empleo esos son los requisitos que pido yo y que sean responsables y según los documentos que se les piden si son aptos pues se les da el trabajo se les da una orientación, conforme el trabajo, y se quedan a trabajar,

¿Influye la edad para ser dueño de una panadería?

Pues no por que es un trabajo que por decir si el tiene una ilusión de tener un negocio que de su juventud laboro y al transcurso de tres cuatro años si en su mente tiene esa ilusión de tener su propio negocio su misma fuerza su misma inquietud si lo logras aunque sea muy joven si es responsable puede fluir a más por que tienes ese deseo ese animo y la edad no perjudica mucho por que ya tubo el conocimiento, la experiencia de verme yo

como su padre o sentir esa confianza junto con su esposa y en unión pensaron o quisieron lograr obtener su propio negocio y lo lograron aunque la edad haya sido corta si ellos son responsables si pueden salir adelante o sea no es un requisito que deba de tener mayor de edad por que mi hijo quizá no era mayor de edad cuando tenía su negocio pero su misma decisión logro junto a su compañera obtener su propio negocio a temprana hora ya es cuestión de cada uno si desea uno superarse y el como joven lo ha logrado y ha obtenido lo que ha querido y ha salido sino triunfante si esta tratando de superarse,

¿Considera que hay una orientación emprendedora dentro de su negocio?

Si o sea la motivación siempre yo se la he dado a los de mi familia aún a mis empleados por que yo he tenido empleados que ya tiene su propio negocio yo he tenido empleados que les he dado un empujón para poder obtener su propio negocio y lo han obtenido y lo tienen entonces ahora si que trato de motivarlos en el sentido cuando se hace un poco más de producción los motivo por medio de una recompensa económica los motivo quizá agradecido estoy por ejemplo los sábados se les da se les invita de comer por que es un día final de la semana y yo de agradecimiento de toda la semana que le han echado ganas me pongo ahora si amable con ellos con los panaderos con las vendedoras si les obsequio llévese un pay o sea si les llevo a disparar también su desayuno por ejemplo les digo llévense unos panes y no te aceptan ellas están agradecidas con que tiene trabajo yo la verdad las motivo con que también ellas me exigen que su producto este a buena hora para que no anden con carreras y yo les debo de corresponder si ellas me están pidiendo sabe que sáqueme el producto más temprano yo trato de sacarlo temprano, yo trato no por ser el patrón, ellos también me exigen, por ejemplo el panadero me exige que el material no deje de haber para

que no se atrase la vendedora exige su producto para que ha buena hora lo acomode entonces yo me adapto a ellos también para que trabajemos en unión o sea con organización para salir adelante,

¿Su negocio le permite tomar vacaciones?

Bueno este, si, si, me permite tomar vacaciones cada vez que llego a tomar vacaciones me administro junto a mis empleados y les hago saber que voy a tener unos días de descanso a ellos posteriormente a los que tienen más años conmigo se les da vacaciones o se les ofrece descanso o sueldo si lo trabajan pagarle su sueldo ahora por ejemplo ha las vendedoras ahora esta señora que tengo tres meses y pues no, pero a las otras por ejemplo acaba de salir una por que estaba embarazada y se le dio incapacidad de sueldo se le dio tres semanas, a los nuevos no

¿Considera que su trabajo es pesado?

Mi trabajo no es pesado por que lo elaboramos de dos a tres personas y no es pesado es pesado cuando se elabora todo el producto una sola persona o dos personas,

¿El desarrollo de su negocio lo deja satisfecho?

Bueno, cuando se inició este tipo de negocio pues si la verdad dejaba buenos ingresos cuando hay buenos ingresos hay satisfacción personal hay economía no en abundancia pero muy desahogada pero ahora con esa alza de precios todo no me quejo pero el nivel de ganancia pues ya mermo por que por decir si antes me quedaba un 70% ahora me queda un 40% por que el producto no lo puedo elevar no lo puedo subir por que si lo subo pues ya no vendería aún he comprado el material caro pero sigo dando el producto al mismo precio entonces las ganancias mermaron pero aún así me queda las ganancias para una vida tranquila

desahogada, aún económicamente siento que es agradable para mi persona lo que estoy ganando me gusta hacerlo y si me siento contento hasta ahora con lo que gano,

Yo llegue a tener 4 Panaderías pero era muy cansado mi horario era de 10 de la mañana a 10:30 de la noche y ahí no acababa mi labor no tenia horario de terminar por que todavía hacia cuentas que tenia que sacar para el proveedor del huevo tenia yo que sacar los gastos que se venia el gas entonces mi trabajo era constante de hacer las cuentas llevar un control administrativo para que el negocio lo viera yo como negocio.

¿Tiene planeado crear otra panadería?

Si, estoy con esa ilusión y esa inquietud de seguir adelante por que mi fuerza me lo permite gracias a Dios de seguir poniendo otros negocios, mi meta ahora es poner cuatro accesorias de expendió de pan ya estoy empezando a armar mis muebles ya estoy empezando ya tengo una accesoría para abrir quizá en un mes más y esa es mi meta seguir adelante, dar trabajo a los que nos piden ahora gracias a Dios tengo gente que quiere trabajar que quiere ganar pero con un sólo negocio no se puede, quiero seguir dando trabajo a varia gente, darles esa oportunidad de trabajar y enseñarles mi meta y mi ilusión es poner otras panaderías.

Fotos de Equipo de trabajo

Equipo de trabajo



***Mesas de Trabajo**



***Batidoras**



***Horno**