

Diagnóstico socioeconómico en una empresa familiar

Sus disfuncionamientos y costos ocultos

Mariana Marcelino Aranda*
mmarcelino@ipn.mx

RESUMEN

El objetivo es realizar un diagnóstico socioeconómico en una empresa familiar de ropa interior femenina, ubicada en el municipio de Actopan del estado de Hidalgo, para describir el estado socioeconómico que guarda dicha organización enmarcada dentro de lo que es una empresa familiar, con un alcance descriptivo transaccional de seis meses; para lo cual, se siguió un método de investigación intervención, entendido como un proceso de interactividad cognitiva entre los actores de la empresa y el investigador. Los resultados derivaron en un inventario de disfuncionamientos que se concentraron principalmente en la formación integral de

Fecha de recepción:
15 de octubre de 2010
Fecha de aceptación:
10 de noviembre de 2010

* La autora agradece los comentarios y sugerencias de dos dictaminadores anónimos. Cualquier error u omisión remanente es responsabilidad exclusiva de la misma. Doctora en Ciencias de la Administración, Docente-investigadora de la ESCA Tepepan del IPN y Candidata a Investigador Nacional. Línea de investigación: Gestión de PyMES.

sus miembros y la comunicación-coordinación y concertación que se da entre ellos, y sus repercusiones financieras en costos ocultos de creación de no potencial, sobretiempos y riesgos. A partir de tales resultados se motiva la necesidad de cambiar la forma en cómo se ha venido gestionando el negocio, no como una extensión de la familia sino como una empresa que busca ser rentable en el corto y largo plazos, sin descuidar que para ello requiere el involucramiento y bienestar de sus integrantes.

Palabras clave: empresa familiar, diagnóstico socioeconómico, modelo socioeconómico, disfuncionamientos y costos ocultos.

Clasificación JEL: M10

Introducción

La empresa familiar no debería ser estudiada desde una clasificación por su número de trabajadores sino de la forma en que ellas se administran, se organizan y se orientan a mejorar sus procesos para ser rentables y eficientes, lo que lleva a reflexionar sobre cómo es posible que siendo poco estructuradas sobrevivan y en muchos casos se conviertan en grandes dinastías (Treviño, 2010). Si analizar la operatividad de la empresa familiar es relevante, también lo es destacar la notabilidad que ha cobrado la perspectiva social de la actividad empresarial (Drucker, 1993) al surgir distintos enfoques, técnicas y metodologías que destacan el papel del ser humano como factor clave de los procesos organizacionales. Tal es el caso del Modelo de Gestión Estratégica Socioeconómica propuesto por Henri Savall (Savall, Zardet y Bonnet, 2008) en la década de los setenta del siglo XX, el cual se ha desarrollado, aplicado y validado en más de 1200 empresas de 35 países de cuatro continentes.

La presente investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico socioeconómico en una empresa familiar de ropa interior femenina, ubicada en el municipio de Actopan del estado de Hidalgo, México; para describir el estado socioeconómico que guarda dicha organización enmarcada dentro de lo que es una empresa familiar. El estudio tiene su importancia en la definición de los aspectos disfuncionales y repercusiones financieras de la entidad, que permitan evidenciar un proceso de cambio en la búsqueda de generar mejores condiciones laborales de los trabajadores y de rentabilidad para la empresa; en el sentido académico generar evidencias de la aplicabilidad del Modelo de Gestión Socioeconómica en empresas mexicanas. Los elementos conceptuales, contextuales y metodológicos se exponen como marco para delimitar los alcances que dan soporte a la investigación.

Contextualización de la industria textil en México

La globalización en México se da en los ochenta bajo el Modelo de Promoción de Exportaciones que abrió su economía a la competencia internacional, para dejar atrás una economía cerrada, proteccionista y fuertemente regulada por el gobierno y dar paso a una abierta de mercado, lo que ha significado para los negocios tanto grandes como pequeños oportunidades para que aumenten sus ingresos, reduzcan costos y eleven sus ganancias, pero también enfrentar retos y amenazas que antes no tenían (Hill, 2001; Rodríguez, 2002).

No obstante que la industria textil fue la primera en desarrollarse en el país, en busca del progreso económico, se dio bajo un modelo proteccionista que sólo respondió a los intereses de unos cuantos y que provocó su descuido y aunado a ello la carencia de infraestructura, maquinaria avanzada y mano de obra calificada, hicieron su desenvolvimiento lento y estructuralmente diverso, sin la calidad y precios competitivos para dirigirse a un mercado internacional (Dornbusch y Edwards, 2000; Domínguez y Brown, 1997; Gómez, 1999).

Así, la industria textil en México, a principios del siglo XXI, trabaja bajo un *Modelo emergente* caracterizado por la subcontratación basada en el ensamblado (maquila) que abastece a las grandes empresas que tienen los contactos con fabricantes de ropa de marca y por la falta de integración de toda su industria donde, un solo sector se dedica a la producción de fibras y telas, otro a la confección del vestido y finalmente la comercialización (Alonso, 1997). Asimismo la industria presenta deficiencias de: volúmenes de producción residuales, acceso a canales de distribución limitados, carecen de proyección exportadora y dependen esencialmente del consumo doméstico (Ramos, 1996; Centro de Estudios de Competitividad, 2004).

Contextualización del Municipio de Actopan en el Estado de Hidalgo, México

El estado de Hidalgo se ubica al norte del Distrito Federal, lo que le confiere la ventaja competitiva de vías de comunicación, colinda con los estados de Querétaro, Puebla, San Luis Potosí, Veracruz y Tlaxcala, su actividad productiva aporta al Producto Interno Bruto el 1.31% y concentra el 2.1% de las empresas del país, ocupa el primer lugar a nivel nacional en la producción de cemento y concreto y su producción de exportación es en vehículos y material para vías férreas 50%, seguido de un 11% en algodón, prendas y complementos de vestir (INEGI, 2010).

El estado está conformado por 84 municipios en los cuales residen el 2.27% de la población mexicana, siendo el municipio de Actopan uno de los más poblados con 26,755 habitantes. El sector agrícola es una de sus principales fuentes de empleo y su industria está con-

formada por pequeñas empresas como es la de huaraches, ladrillo para la construcción, ropa interior femenina y maquiladoras de ropa (Enciclopedia de los municipios de México, 2010).

La empresa familiar

La mayoría de las empresas tienen su origen en la necesidad del sustento familiar y personal (Wilson, 2007) creando empresas que conllevan el involucramiento de los miembros de la familia y no obstante este reconocimiento en la investigación administrativa existe una falta de atención a la variable familia, pues se considera a la empresa gerencial como la más conveniente ya que se basa tanto en el desempeño individual como grupal (Gibb, 2003) mientras que la empresa familiar es vista como anacrónica, no muy progresiva y de carácter menos profesional con procesos deficientes y estructurales que la hace ineficaz e incapaz de sobrevivir en el mercado, movida por la emoción y el impulso humano que la hace más sensible hacia sus integrantes (Treviño, 2010; Landes, 2006). Sin embargo, estas empresas pueden ser de las más audaces y profesionales cuando la familia hace las cosas correctas como rodearse de buenos colaboradores para dejar de depender de la familia para todas las operaciones (Davis, 2006). Tal ha sido el caso de las grandes dinastías empresariales de apellidos Rockefeller, Baring, Toyota, Morgan, Agnelli, Peugeot, Renault, Citroën, Wendel o Ford (Collier y Horowitz, 1990; Landes, 2006; Gordon y Nicholson, 2008) cuya trascendencia y reconocimiento se relaciona con el impacto en los mercados a nivel mundial, sin que su crecimiento les haya conducido a dejar de ser empresas familiares en su esencia.

La literatura reporta que empresa familiar es una organización que es propiedad y, a su vez, es dirigida en su mayor parte por personas relacionadas por lazos de consanguinidad o vínculos maritales. Los integrantes de la empresa a la vez que fungen como colaboradores, juegan roles de hermanos o conyugues en la familia y su involucramiento en la empresa forma parte del estilo de vida familiar (Wilson, 2007; Gordon y Nicholson, 2008; Hellriegel, et al., 2002; Doderó, 2002; Rodríguez, 2005; Ronquillo, 2006; Puig, 2007). A pesar de que se entiende que el término de empresa familiar hace énfasis en la relación empresa-familia, en muchas ocasiones se le confunde con la micro, pequeña y mediana empresa, cuya distinción elemental depende de parámetros tales como la cantidad de personas que laboran en ellas y la cantidad de ingresos al año, entre otros (Hellriegel, et al., 2002; Secretaría de Economía, 2009).

La empresa familiar valora a los hijos como la base de la organización, se gestiona la entidad como una familia: emocional, impulsiva y protectoramente, se contrata a los familiares por quiénes son y no por lo que pueden hacer, los empleados que no pertenecen a la familia rara

vez tienen acceso al círculo interno de pensamiento, planificación y toma de decisiones, las familias están *encantadas* haciendo lo que les ha llevado tan lejos: algunos clientes leales, un buen nombre a escala local y la lealtad de la familia para con la empresa (Koenig, 2004).

En razón del rol familiar y laboral de cada persona, es común la existencia de dificultades que derivan en situaciones adversas tanto para la empresa como para el seno familiar, en especial para aquellas organizaciones altamente sensibles a temas como el estatus, el poder y el respeto, por lo que con frecuencia se resisten a cualquier cambio que perturbe esos elementos y repercuta negativamente en la cultura organizacional de la empresa (Davis, 2006).

Las relaciones afectivas positivas y negativas originadas en el hogar, se reflejan en la convivencia dentro del negocio (Wilson, 2007). Davis (2006) señala que si se trata de una relación positiva, el clima laboral se torna agradable, se vuelven comunes los festejos familiares que involucran a los trabajadores ajenos a la familia como partes de la misma y, por el contrario, si las relaciones intrafamiliares son negativas, lo más común es que el clima laboral se torne tenso por las constantes peleas en los procesos de toma de decisiones, como la existencia de desconfianza entre familiares, causada por situaciones como las acusaciones de robo o la percepción de falta de responsabilidad de algunos miembros en el cumplimiento de tareas operativas en tiempo y forma.

Referente al aseguramiento de la continuidad de una empresa familiar se requiere de la definición de los temas de sucesión y control, sobre todo a partir de indicadores de desempeño y parámetros precisos sobre la sucesión del mando y de las acciones o de la propiedad de la empresa en sí misma (Hellriegel, et. al. 2002), sin embargo a los fundadores a menudo les cuesta trabajo tal proceso, a excepción de que hayan preparado a los herederos para la transferencia de la propiedad y de la operación de la empresa y éstos hayan demostrado tener la capacidad de continuación al mando (Ronquillo, 2006; Landes, 2006; Confederación de empresarios de Navarra, 2008). A este punto, Belausteguigoitia (2007) plantea cinco puntos para hacer un plan de sucesión: conocer el potencial de la empresa, definir el tipo de líder que se requiere y prepararlo, compartir las experiencias y conocimientos con la generación entrante, fijar fechas y objetivos para la sucesión y entregar la estafeta y vigilar el proceso.

Finalmente, Lozano (2003) encontró que los principales problemas a solucionar en las empresas familiares se relacionan con la personalidad de cada uno de los miembros, el poder, la influencia, los objetivos y necesidades globales y particulares, la aceptación mutua y la intimidad; coincidentemente, sus resultados indican que el deseo de pertenencia, la influencia y las relaciones afectuosas son las principales necesidades que los motivan a permanecer en la empresa familiar y que los problemas a nivel personal, familiar y de empresa,

se solucionan sí se permite a los miembros de la familia sentirse libres de pertenecer o no a la empresa.

Gestión socioeconómica

La relevancia que en la actualidad ha cobrado el enfoque social de la actividad empresarial es reflejo del cambio de actitud y mentalidad que ha traído consigo la llegada de la era del conocimiento (Drucker, 1993). Enmarcado en ello, han surgido distintos enfoques, técnicas y metodologías que destacan el papel del ser humano como pieza clave de los procesos organizacionales. Tal es el caso de la gestión socioeconómica que busca un reparto más eficaz entre poderes formales y reales, a través de mostrar a los actores que los juegos de poder usuales tienen consecuencias negativas, bajo la forma de disfuncionamientos y costos ocultos, por lo que se tiene que negociar con ellos la realización de objetivos de reducción de éstos (Savall y Zardet, 2009). Asimismo pretende crear un bienestar compartido por medio de presuponer que la mejora de los resultados financieros sostenibles sólo es posible cuando mejoran las condiciones de trabajo de los miembros de la organización (ISEOR, 2008).

Lo anterior, es posible a través del desarrollo e implementación de un modelo socioeconómico, que se basa en la comprensión de los disfuncionamientos de la organización a partir de los señalamientos realizados por los integrantes de la entidad (ISEOR, 2008), y tiene como propósito a través de la experimentación y conceptualización demostrar las condiciones de compatibilidad entre los objetivos sociales y económicos de las organizaciones sin separar nunca los dos conceptos (Fernández y Savall, 2004).

Se contempla una metodología de investigación intervención consistente en un proceso de interacción cognitiva entre los actores de la empresa y los actores del equipo de investigación. La interactividad entre los investigadores y los miembros de la empresa es cognitiva porque cada uno, en su momento, proporciona a los otros una representación del funcionamiento de la empresa que desencadena una toma de conciencia y permite a terceros modificar su propia representación y regresarla a los otros (Savall y Zardet, 1996).

El proceso de investigación-intervención del Método de Consultoría Científica comprende el desarrollo de cuatro fases: *i)* diagnóstico, *ii)* proyecto, *iii)* implementación del proyecto y *iv)* evaluación de los resultados, (Savall, Zardet y Bonnet, 2008 y Savall y Zardet, 2008).

i) Diagnóstico socioeconómico. Es la realización del inventario de los disfuncionamientos existentes en la empresa y en la evaluación de su repercusión financiera y busca ayudar a la dirección a evaluar con mayor precisión las consecuencias financieras de los disfuncionamientos.

ii) *Proyecto socioeconómico*. Es un instrumento de apoyo orientado a la obtención de un mejor funcionamiento a través de una gestión del trabajo en equipo, favoreciendo la creatividad para encontrar los medios de prevenir los disfuncionamientos, a través de invitar a los trabajadores a estudiar los problemas y establecer propuestas concretas de solución locales y a la medida, para luego sincronizarlas y que sean compatibles con la estrategia.

iii) *Implementación del proyecto socioeconómico*. Es planificar y poner en práctica las diferentes acciones tanto cotidianas como estratégicas, para mejorar el futuro rendimiento.

iv) *Evaluación de los resultados socioeconómicos*. Se fundamenta en la comparación entre el inventario de los costos de disfuncionamientos identificados durante la fase de diagnóstico y los costos realmente evaluados en el transcurso del año.

Cada una de estas etapas está inmersa y direccionada por una estrategia socioeconómica consistente en la definición conjunta de objetivos económicos y sociales basados en: el potencial humano como factor energético esencial en la búsqueda de nuevos itinerarios estratégicos para la empresa, las energías humanas de la empresa son estimuladas a través de un proyecto negociado en la vía jerárquica, las estrategias de los actores son posibles conciliarlas de manera significativa y eficaz, la estrategia socioeconómica es indiferente y alternativamente económico o social a lo largo del tiempo en función de las circunstancias internas y de los acontecimientos externos, los objetivos son definidos continuamente e integran resultados inmediatos y de creación de potencial (Savall y Zardet, 2009)

Es así como la estrategia socioeconómica permite determinar la debilidad estratégica de la empresa al identificar sus disfuncionamientos derivados de la dialéctica que se da entre sus estructuras y comportamientos y a su vez cuantificar los costos ocultos que merman las utilidades.

Método

La presente investigación tuvo como objetivo realizar un diagnóstico socioeconómico en una empresa familiar de ropa interior femenina, ubicada en el municipio de Actopan del estado de Hidalgo, que permita describir el estado socioeconómico que guarda dicha organización enmarcada dentro de lo que es una empresa familiar, con un alcance descriptivo transaccional de 6 meses; para lo cual se siguió un método de investigación intervención, entendido como un proceso de interactividad cognitiva entre los actores de la empresa y el investigador, es cognitiva porque cada uno en su momento, investigador y miembros de la empresa, proporcionaron a los otros una representación del funcionamiento de la empresa que desencadena una toma de conciencia

y permite a terceros modificar su propia representación y regresarla a los otros (Savall y Zardet, 1996).

Tal proceso requirió la secuencia de una serie de pasos: entrevista con el responsable del microespacio, observación del microespacio, entrevistas y observación para la identificación de disfuncionamientos, codificación de entrevistas, recopilación y análisis de documentos, entrevista y observación para la identificación de costos ocultos, análisis de datos y presentación de resultados. (Savall y Zardet, 2009:25).

La cronología del diagnóstico (ISEOR, 1991) consistió en: *i)* realizar las entrevistas cualitativas, *ii)* leer las notas de las entrevistas: seleccionar las frases testimonios, *iii)* clasificar las frases testimonios por temas y subtemas de disfuncionamientos, *iv)* por cada subtema formular las ideas claves y calcular la frecuencia de aparición de las ideas claves.

Las técnicas de recolección de información consistieron en la realización de entrevistas cualitativas al responsable del microespacio y operarios, revisión de documentos, y observación. Las entrevistas tuvieron como objetivo (ISEOR, 1991): *i)* recoger las opiniones sobre la organización y las condiciones de trabajo, *ii)* localizar los disfuncionamientos, *iii)* establecer una descripción de la organización, *iv)* validar los primeros disfuncionamientos localizados y *v)* localizar los disfuncionamientos no citados espontáneamente.

En el caso de la entrevista con el responsable del micro-espacio se preguntó: historia, descripción de la actividad, estructuras físicas, estructuras tecnológicas, estructuras organizacionales, estructuras demográficas, estructuras mentales y comportamiento social. En el caso del personal operativo se indagó sobre: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integral y operación de la estrategia.

Se analizaron los siguientes documentos o en su caso reportes: Información general sobre el personal de la empresa, información específica por áreas, lista del personal indicando: antigüedad, edad, sexo, calificación, formación, clasificación, remuneración base y primas o apoyos adicionales y documentos contables y de registro.

En cuanto a la determinación de los costos ocultos, se realizaron entrevistas cuantitativas para identificar los disfuncionamientos elementales, su frecuencia, las causas posibles de los mismos y los efectos posibles sobre el desempeño económico de la organización. A partir de los efectos de cada disfuncionamiento, se distinguió el efecto económico y su expresión en costo unitario para calcular el impacto total (Zavall, 2008).

Resultados del diagnóstico socioeconómico

A continuación se describen los resultados derivados del diagnóstico socioeconómico, realizado a la empresa, que incluye la identificación

de los disfuncionamientos y la cuantificación de los costos ocultos.

Generalidades de la empresa

La empresa tiene 10 años de haber iniciado operaciones formales, porque la dueña del negocio después de haber trabajado por varios años en una maquiladora trabajó maquilando por su propia cuenta, con una máquina que le prestaron, lo cual no fue redituable y mejor se dedicó a vender ropa interior de dama de casa en casa, al percatarse de que las prendas se vendían bien y considerando su experiencia en la producción de prendas de vestir, resolvió producir su propia línea de ropa interior para dama, involucrando en el negocio a los integrantes de la familia.

La empresa se encuentra dentro del mismo terreno que la casa familiar, ocupando aproximadamente el 70% de la superficie; se tiene un área de producción definida en la cual se encuentran seis máquinas de costura, una cortadora y una mesa de corte. El área de almacén de productos terminados e insumos es improvisada en diferentes áreas de la casa. Se cuenta con una camioneta, una bajada de luz exclusiva para la empresa y una línea telefónica que es compartida entre la empresa y la familia.

Los integrantes de la empresa son 6 conformados principalmente por los miembros de la familia: mamá, papá, hijo y dos hijas y ocasionalmente por una trabajadora. Las funciones que realiza la dueña de la empresa son: administrar, vender, producir y diseñar las prendas; el papá se dedica a la venta de los productos, las dos hijas a la producción y el hijo al mantenimiento de las máquinas de costura y la camioneta y ocasionalmente al extendido, marcaje y corte de la tela.

La dueña de la empresa y el vendedor tienen una instrucción de educación básica con conocimientos empíricos en las funciones que realizan y sin ningún tipo de capacitación. Las personas de producción tienen una formación de nivel bachillerato con especialidades en computación e ingeniería industrial y los conocimientos en el área les han sido enseñados por la dueña.

El proceso productivo de la empresa es por órdenes de producción y tiene una capacidad instalada de 4500 piezas pero, sólo es utilizada en un 50%. Las principales prendas son: pantaletas, playera, bikini, bóxer y tangas en tela de algodón y estampado en colores azul rojo, blanco, entre otros. El proceso productivo de las prendas es casi el mismo: 1) extendido de tela, 2) marcaje de tela, 3) corte de tela, 4) máquina over, 5) máquina over para tres pasos (sólo para las pantaletas), 6) máquina de bies y 7) máquina remachadora.

Las telas son de algodón y estampado en diversos colores y son compradas cerca del municipio de Actopan, no así los otros insumos como hilos, escarola, moños, bies y encajes, en diversos colores, que se adquieren en el Distrito Federal.

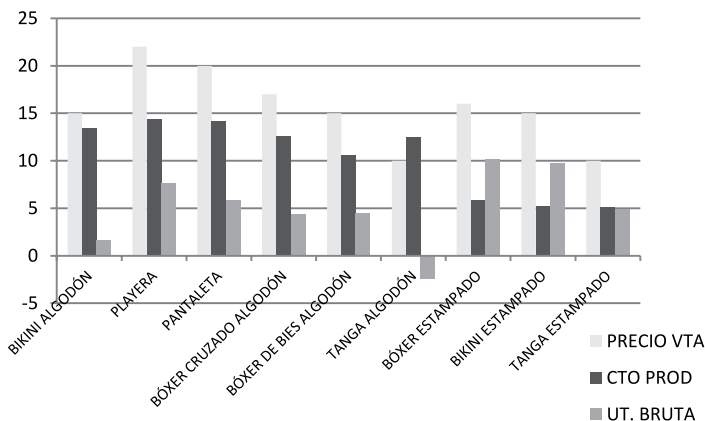
La empresa se encuentra registrada bajo el régimen fiscal de Pequeños Contribuyentes, su sistema contable es escaso dado que sólo se llevan algunos registros esporádicos de las ventas realizadas y los costos de las principales materias primas. El establecimiento del precio de venta es por estimaciones que incluyen principalmente el costo de las materias primas y las compras de los materiales se realizan en lugares recomendados por otros productores, es decir no se realiza una cotización de precios ni de reconocimiento de la calidad de los materiales. La política de venta es al contado, derivado de las malas experiencias que se han tenido en el otorgamiento de créditos, porque algunos clientes se han llevado la mercancía sin pagar o han cerrado sus operaciones.

Los ingresos y gastos de la empresa se unen a los de la casa y por lo mismo los miembros de la familia no perciben un sueldo, ya que los gastos derivados de cada uno de ellos son cubiertos por la dueña, la única persona que recibe un sueldo es la trabajadora.

Las prendas de ropa están dirigidas al mercado juvenil, en tiendas de ropa para dama formalmente establecidas y ocasionalmente en tianguis, sus puntos de ventas están en Querétaro, San Luís Potosí y específicamente San Juan del Rio y Huajutla y no han podido entrar a los mercados de Moroleón, Poza rica, Morelia y Distrito Federal. Entre sus competidores más reconocidos: Ilusión, Playtex, Frescura y Emociones.

La siguiente figura muestra los precios de venta y costo y utilidad bruta de cada una de las prendas, es de observar que los productos que generan mayor utilidades son de estampado y en el caso de las prendas de algodón la tanga reporta pérdidas y el bikini tiene un margen de utilidad mínimo, mientras que el bóxer y bikini estampados son los que presentan un margen de utilidad mayor al 60%.

Figura 1. Precio de venta, costo y utilidad bruta de las prendas de ropa



Fuente: Elaboración propia

Disfuncionamientos

Los disfuncionamientos reportados y la determinación de los costos ocultos una vez aplicadas las entrevistas, revisión de documentos y observación son:

Condiciones de trabajo

- 1) Mezcla de las actividades propias del negocio con las del hogar.
- 2) Interés por parte de los trabajadores de aprender todo el proceso de producción y administrativo, pero no se puede porque ocupan el tiempo disponible en las labores domésticas del hogar.
- 3) Sobrecargas de trabajo que ocasionan malestar y estrés entre los miembros de la empresa.
- 4) Planeación de actividades es escasa, lo que ocasiona incertidumbre de lo que se debe realizar día a día y cuál es la jornada de trabajo.
- 5) Ocasionalmente no se cuenta con los suministros necesarios para llevar a cabo la producción lo que provoca detener las actividades y en el momento en que son conseguidos se producen sobrecargas de trabajo.
- 6) Área de producción insuficiente, lo que ocasiona interrumpir y cambiar constantemente de operación.
- 7) El ruido ocasionado por las máquinas llega a ser molesto para las trabajadoras.
- 8) Delimitación de funciones y jerarquías al interior de la empresa son escasas (sin importar quién es el hermano mayor o menor de la familia) lo que ocasiona que las órdenes no se cumplan y malestar entre ellos.

Organización del trabajo

- 1) Cargas de trabajo variadas, mientras algunos cuentan con la excepción de realizar ciertas funciones, para otros es una obligación realizarlas.
- 2) Desconocimiento por parte de los miembros de la empresa de cuáles son sus funciones.
- 3) Inexperiencia de algunos miembros de la empresa de todo el proceso de producción.
- 4) Concentración de las actividades administrativas y de venta por parte de la dueña y sólo en ocasiones delega la supervisión de la producción.
- 5) Escasas reglas al interior de la empresa.
- 6) Falta de manuales de organización, procedimientos y políticas.

7) Interés de los integrantes de la empresa por seguir en el negocio familiar, dadas las condiciones económicas que se viven en el país, falta de empleo, sueldos bajos, entre otros.

Comunicación-coordinación-concertación

1) Comunicación sólo se da de forma horizontal y de arriba hacia abajo, pero no al revés.

2) Intercambio escaso de opiniones sobre la mejor manera de hacer el trabajo o en su caso de realizar mejoras en la producción. La decisión es impuesta por la dueña.

3) Disposición por todos los miembros de la empresa para apoyar y trabajar en conjunto para el desarrollo de la empresa.

4) Desconocimiento de las actividades que más les gustaría realizar o aprender al personal de la empresa.

Gestión del tiempo

1) Consideración injusta por parte de algunos miembros sobre el tiempo que pasan trabajando en la empresa, respecto a los demás.

2) Actividades determinadas se van a desarrollar durante el día por la dueña y la hija menor.

3) Cambio constantemente de actividades que provocan errores o más tiempo para terminar una prenda.

4) Ocasionalmente se compra tela de baja calidad, lo que ocasiona que se realice un proceso más, que consiste en la separación de la tela gruesa, de la delgada, provocando más tiempo en el proceso y la producción de prendas de más baja calidad.

5) Remarcación de los cortes de tela por errores en el marcateje.

6) Actividad laboral combinada con las actividades del hogar.

7) Tensión por terminar la producción del día, cuando algún miembro de la familia tiene que ir a la escuela.

Formación integrada

1) Capacitación nula de los miembros de la empresa en la producción de prendas de ropa interior femenina.

2) Conocimientos empíricos de gestión del negocio por parte de la dueña.

3) Actividades administrativas y de venta concentradas en una sola persona.

4) Nivel educativo de bachillerato de los trabajadores.

5) Habilidades y capacidades adquiridas de los trabajadores a través de las enseñanzas de la dueña.

6) Interés de los integrantes de la empresa por desarrollar actividades administrativas o de venta y no sólo de producción.

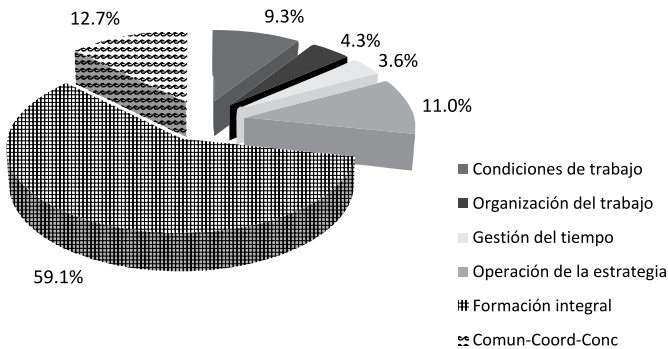
Implementación de la estrategia

1) Estrategia del negocio no percibida, se visualiza el negocio como una extensión de las funciones de la familia.

Costos ocultos

La descripción cualitativa de los disfuncionamientos que presenta la empresa derivados de la interrelación entre sus estructuras y comportamientos representan en términos cuantitativos (ver anexo): condiciones de trabajo \$21,771; organización del trabajo \$10,195.2; gestión del tiempo \$8,538.18; operación de la estrategia \$25,842; formación integral \$138,697.2 y en comunicación-coordinación-concertación \$29,820.96 (ver figura 2). De estos disfuncionamientos la formación integral representa el 59.1% ocasionados por la falta de conocimientos y capacitación de cada uno de los integrantes de la empresa, desde la persona que administra, vende y produce, mermando la creación de potencial y utilidades de la empresa; asimismo las deficiencias de comunicación-coordinación y concertación (12.7%) que se dan en todos los niveles jerárquicos y de la concentración unilateral en la toma de decisiones.

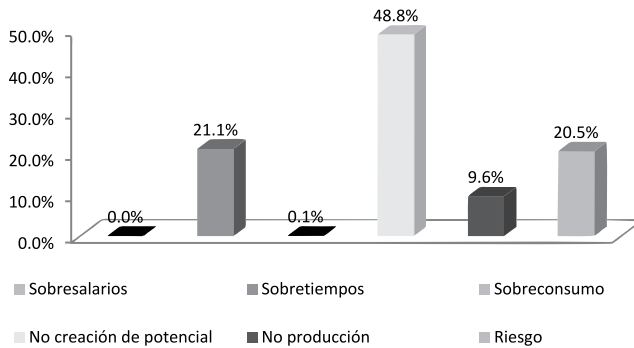
Figura 2. Costo de los disfuncionamientos



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la cuantificación de cada uno de los costos ocultos como consecuencia financiera de los disfuncionamientos se obtuvieron que los sobretiempos asciendan a \$49,524.6; sobreconsumo \$127.44; no creación de potencial \$114,497.76; no producción \$22,627.68; riesgo \$48,087.36 (ver anexo). Como se observa en la figura 3 los costos ocultos más representativos están en la no creación de potencial (48.8%), es decir, son costos de oportunidad que no se está aprovechando por la falta de formación, de comunicación-coordinación-concertación, de no tener una estrategia, problemas de organización del trabajo, de cómo se gestionan los tiempos productivos y finalmente de las condiciones de trabajo en que operan los trabajadores de la empresa.

Figura 3. Costos ocultos



Fuente: Elaboración propia

De igual manera, los sobretiempos (21.1%) representan tiempos consumidos en la realización de actividades que no generan valor añadido y que sin embargo sí implican el pago de horas y utilización de la infraestructura y equipo de la empresa y en ocasiones el cansancio físico y malestar de los miembros de la organización. Y en igual nivel de representatividad de los sobretiempos se tiene el riesgo (20.5%) que está presentando la empresa de no crear valor potencial de crecimiento futuro y en el corto plazo la disminución de las utilidades.

Conclusiones

El modelo de gestión socioeconómica en su etapa de diagnóstico permitió generar un proceso de interactividad cognitiva entre los actores de la empresa y el investigador, mostrando las diferencias existentes entre la situación que las personas al interior de la empresa esperan y las situaciones reales que se presentan, derivando en un inventario de disfuncionamientos que se concentraron principalmente en la formación integral de sus miembros y la comunicación-coordinación y concertación que se da entre ellos y sus repercusiones financieras en costos ocultos de creación de no potencial, sobretiempos y riesgos. A partir de tales resultados se motiva la necesidad de cambiar la forma en cómo se ha venido gestionando el negocio, no como una extensión de la familia sino como una empresa que busca ser rentable en el corto y largo plazo sin descuidar que para ello requiere el involucramiento y bienestar de sus integrantes.

Asimismo, los resultados muestran que la empresa presenta una deficiente o nula estrategia empresarial, las decisiones son tomadas sobre datos estimados y con el conocimiento empírico que da el trabajo de todos los días sin algún tipo de instrucción o capacitación en las áreas administrativas y de operación del negocio, la visualización del negocio es vista como una extensión del seno familiar y por lo tanto sin una visión de negocio. La intervención de cualquier persona externa a la familia (investigador) es tomada con resistencia ya que se prefiere seguir haciendo lo que por años consideran que les ha funcionado; no obstante la evidencia cuantitativa de que están perdiendo oportunidades de crear más valor y utilidades que al final les permita seguir en el negocio y dar seguridad financiera a los miembros de la familia.

Finalmente los estudios sobre la operatividad y gestión de la empresa familiar comparados con los resultados reportados por el análisis cualitativo del diagnóstico socioeconómico permiten constatar y volver a reflexionar de cómo esta empresa, de ropa interior femenina, a pesar de ser poco organizada, con procesos deficientes y estructurales que la hacen ineficiente siga operando a 10 años de su creación y más aún sea el único sustento económico para la familia.

Bibliografía

- Alonso, J. A. (1997). Efectos del TLC en la microindustria del vestido de Tlaxcala, *Comercio Exterior*, Febrero, pp. 103-110.
- Belausteguigoitia, I., (2007). Cómo hacer un plan de sucesión, *Negocios en Familia*, p. 86
- Collier, P y D. Horowitz, (1990), Los Ford. Una epopeya americana, Tusquets, Barcelona.
- Centro de Estudios de competitividad (2004). La industria del vestido en México, Instituto Tecnológico Autónomo de México, Septiembre.

- Confederación de empresarios de Navarra (2008), El crecimiento de la empresa familiar. *Empresa Familiar*. España. 4. 3-16
- Davis, J., (2006), Dentro del ADN de la empresa familiar: una conversación con el experto en empresas familiares. *Harvard Business Review*. 84, 8, 44-48
- Dodero, S., (2002), El secreto de las empresas familiares exitosas. Editorial Ateneo Buenos Aires, Argentina.
- Domínguez, L. y F. Brown, (1997), "México: patrones de competencia y apertura económica". *Comercio Exterior*, septiembre, pp. 695-704.
- Dornbusch, R. y S., Edwards, (compiladores) (2000), Macroeconomía del populismo en la América Latina, Fondo de Cultura Económica, México
- Cáp. 8 El populismo y la política económica de México 1970-1982
- Drucker P., (1993), La sociedad del conocimiento, Mc Graw Hill, México.
- Enciclopedia de los Municipios de México ESTADO DE HIDALGO, ACTOPAN (consultado el 17 de septiembre de 2010) <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/hidalgo/municipios/13003a.htm>
- Fernández, R. y H. Savall, (coord.) (2004), El modelo de gestión socioeconómica en organizaciones mexicanas, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Gibb, D., (2003), The family: the missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Baylor University. Summer. 401 - 416.
- Gómez, A., (1999), La industria textil en México, Progreso, México.
- Gordon, G. y N. Nicholson, (2008), Familias en guerra. Deusto, Barcelona, España.
- Koening, N., (2004), ¡No puedes despedirme, soy tu padre! Claves para el equilibrio entre empresa y familia, Deusto, Barcelona, España.
- Hellriegel, D., S. Jackson, y J. Slocum, (2002), Administración: un enfoque basado en competencias. 9a Ed., International Thomson Editores.
- Hill, C., (2001), Negocios Internacionales, Mc Graw Hill, México
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010), en <http://www.inegi.gob.mx>. (Consultado el 10 de septiembre de 2010)
- ISEOR (Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones) (2008). Folleto
- ISEOR (Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones) (1991). Módulo diagnóstico cualitativo
- Landes, D., (2006), Dinastías. Editorial Crítica Barcelona.
- Lozano, M., (2003), Las relaciones intrafamiliares en la empresa. Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte. 15. 83-110.
- Puig, I., (2007), Retratos de familia. Empresa Activa. España
- Ramos, G., (1996), "Las exportaciones fueron insuficientes para reactivar a la confección" *El Financiero*, Junio, pág.31, México.
- Rodríguez, E., (2005), Derecho de Sangre. Historias familiares del poder público en México, Grijalbo, México.
- Rodríguez, J., (2002), Administración de pequeñas y medianas empresas, Quinta edición, Thomson, México.
- Ronquillo, J., (2006), Administración básica de la empresa familiar. Panorama editorial. México.
- Savall, H. y V. Zardet, (1996), La dimensión cognitiva de la investigación-intervención: La producción de conocimientos por medio de la interactividad cognitiva, en *Renue Internationale de Systémique*, Vol. 10 n.1-2

PP. 157-189.

Savall, H. y V. Zardet, (2009), *Mastering Hidden costs socio-economic performance*, Information Age Publishing Inc. Estado Unidos de América.

Savall, H. y V. Zardet, (2009), *Ingeniería Estratégica. Un enfoque socioeconómico*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Savall, H., V. Zardet y M. Bonnet, (2008), *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. OIT-ISEOR (2ª ed.). Italia.

Secretaría de Economía, (2009), *Política económica para la competitividad*. En: <http://www.economia.gob.mx> Consultado el 05 de mayo de 2009.

Treviño, R., (2010), *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana*, Pearson, México.

ANEXO

Análisis de los costos de disfuncionamientos

Análisis de los costos de disfuncionamientos en la empresa productora de ropa interior de dama			
Disfuncionamiento	Número de personas	Cantidad por unidades	Frecuencia
Condiciones de trabajo			
Acondicionamiento del local	Causa: Falta de espacio en el área de producción	Efecto: cambiar constantemente de operación	NP
	3	1 día, 12 meses	2 veces al mes
Suministros	Causa: falta de materia prima	Efecto: parar la producción	NP
	4	1 día, 12 meses	Una vez cada dos meses
	Causa: Mala calidad en las telas	Efecto: Realizar más procesos	NP
	1	2 horas, 12 meses	2 veces al año
Carga física del trabajo	Causa: Mala calidad en las telas	Efecto: prendas de baja calidad	R
	4	5 días, 12 meses	2 veces al año
	Causa: sobre cargas de trabajo	Efecto: las operaciones se realizan lentamente por cansancio	ST
	3	3 días, 12 meses	3 veces al mes
	Causa: Falta de trabajo	Efecto: las máquinas estén paradas	NP
	3	2 días, 12 meses	2 veces al año
	Causa: falta de planeación de la producción	Efecto: largas jornadas de trabajo	ST
	4	3 días, 12 meses	3 veces al mes
Horarios de trabajo	Causa: mezcla de actividades del hogar con las de la empresa	Efecto: el proceso de producción se interrumpe	NP
	2	3 horas, 12 meses	8 veces al mes
Ambiente de trabajo	Causa: Sobrecargas de trabajo	Efecto: malestar y peelas entre los miembros de la empresa	ST
	3	3 días, 12 meses	3 veces al mes
Reparto de tareas	Causa: falta de especialización y conocimiento de todo el proceso productivo	Efecto: que una persona pase más tiempo trabajando para cubrir las actividades de otras.	NP
	3	2 horas, 12 meses	1 vez al mes
	Causa: falta de delimitación de funciones y jerarquías	Efecto: No se realizan los procesos en tiempo.	NP
	4	2 días, 12 meses	2 veces por mes
Regulación del ausentismo	Causa: Hacer las actividades de los demás miembros	Efecto: sobrecarga de trabajo	ST
	4	2 horas, 12 meses	3 veces por mes
[(frecuencia)(#trabajadores)(horas al día)(#meses)](contribución horaria) Contribución horaria = margen sobre costos variables entre el número total de horas trabajadas por año			TOTAL
COSTO OCULTO	Sobre salarios		
	Sobretiempos	2x4x40=320	566.4
		3x3x24x12= 2592	4,587.84
		3x4x24x1=3456	6,117.12
	Sobre consumo	3x4x2x12=288	509.76
No creación de potencial			
No producción	2x3x8x12 = 576	1,019.52	
	1x4x8x6 = 192	339.84	
	2x1x2 = 4	7.08	
	2x3x16 = 96	169.92	
	8x2x3x12 = 576	1,019.52	
	1x3x2x12 = 72	127.44	
2x4x16x12 = 1,536	2,718.72		
Riesgo	3x3x24x12 = 2,592	4,587.84	
			21,771

**DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO EN UNA EMPRESA FAMILIAR,
SUS DISFUNCIONAMIENTOS Y COSTOS OCULTOS**

Análisis de disfuncionamientos			
Disfuncionamiento	Número de personas	Cantidad por unidades	Frecuencia
Organización del trabajo			
Carga de trabajo	Causa: cargas de trabajo variadas	Efecto: malestar entre los miembros de la empresa	NP
	1	1 día, 12 meses	4 veces al mes
	Causa: desconocimiento de todo el proceso productivo.	Efecto: sobrecarga de trabajo	ST
	2	3 días, 12 meses	3 veces al mes
	Causa: centralización de las funciones administrativas	Efecto: descuido en las funciones prioritarias	NCP
	1	4 días, 12 meses	4 veces al mes
Reglas y procedimientos	Causa: no existen manuales de procedimientos	Efecto: desconocimiento del proceso productivo	NCP
	2	1 día, 12 meses	4 veces al mes
	Causa: delimitación de funciones	Efecto: descontrol de qué debe realizar cada persona	NP
	3	1 día, 12 meses	2 veces al mes
[(frecuencia)(#trabajadores)(horas al día)(#meses)](contribución horaria) Contribución horaria = margen sobre costos variables entre el número total de horas trabajadas por año			TOTAL
COSTO OCULTO	Sobre salarios (SS)		
	Sobretiempos (ST)	$(3 \times 2 \times 24 \times 12) = 1,728$	3,058.56
	Sobre consumo (SC)		
	No creación de potencial (NCP)	$(4 \times 1 \times 32 \times 12) = 1,536$ $(4 \times 2 \times 8 \times 12) = 768$	2,718.72 1,359.36
	No producción (NP)	$(4 \times 3 \times 8 \times 12) = 1,152$ $(2 \times 3 \times 8 \times 12) = 576$	2,039.04 1,019.52
	Riesgo (R)		
			10,195.2

Análisis de disfuncionamientos			
Disfuncionamiento Comunicación - coordinación-concertación	Número de personas	Cantidad por unidades	Frecuencia
En el equipo de trabajo	Causa: imposición de las decisiones	Efecto: no emitir opiniones que pudieran ser de utilidad para la empresa	NCP
	5	1 día, 12 meses	1 vez al mes
Transmisión de información vertical	Causa: las actividades son impuestas sin considerar la experiencia de los trabajadores	Efecto: errores en la producción	NP
	3	5 días, 12 meses	5 veces al mes
	Causa: las actividades son impuestas sin considerar la experiencia de los trabajadores	consumo de más tiempo	ST
	3	5 días, 12 meses	5 veces al mes
Transmisión de información horizontal	Causa: desconocimiento de lo que realizan los demás miembros de la empresa	Efecto: falta de comunicación de lo que pueden realizar los demás	NCP
	4	1 hora, 12 meses	1 vez por mes
Relación con los servicios circundantes	Causa: centralización de las decisiones	Efecto: falta de involucramiento del personal	NCP
	5	1 día, 12 meses	4 veces al mes
[(frecuencia)(#trabajadores)(horas al día)(#meses)](contribución horaria) Contribución horaria = margen sobre costos variables entre el número total de horas trabajadas por año			TOTAL
COSTO OCULTO	Sobre salarios		
	Sobretiempos	$5 \times 3 \times 40 \times 12 = 7,200$	12,744
	Sobre consumo		
	No creación de potencial	$1 \times 5 \times 8 \times 12 = 480$ $1 \times 4 \times 1 \times 12 = 48$ $4 \times 5 \times 8 \times 12 = 1,920$	849.6 84.96 3,398.4
	No producción	$5 \times 3 \times 40 \times 12 = 7,200$	12,744
	Riesgo		
			29,820.96

MARIANA MARCELINO ARANDA

Análisis de disfuncionamientos			
Disfuncionamiento Gestión del tiempo	Número de personas	Cantidad por unidades	Frecuencia
Respeto de plazos	Causa: se pasa demasiado tiempo en la empresa	Efecto: malestar sobre la desigualdad en el tiempo que pasan trabajando.	ST
	3	3 días, 12 meses	3 veces al mes
Planificación y programación de actividades	Causa: cambio constante de actividades	Efecto: más tiempo para terminar una prenda	ST
	4	2 días, 12 meses	2 veces al mes
Tareas mal asumidas	Causa: errores en el marcaje	Efecto: realizar nuevamente el marcaje	ST
	1	1 hora, 12 meses	1 vez al mes
	Causa: errores en el marcaje	Efecto: detener el proceso de producción	NP
	3	1 hora, 12 meses	1 vez al mes
	Causa: mal costura de las prendas	Efecto: descoher la prenda y volver hacer la costura	SC
	3	2 horas, 12 meses	1 vez al mes
Factores que perturban la gestión del tiempo	Causa: juntar las actividades de la empresa con las del hogar	Efecto: destinar a otra persona a que realice el trabajo	ST
	2	3 horas, 12 meses	8 veces al mes
	[(frecuencia)(#trabajadores)(horas al día)(#meses)](contribución horaria) Contribución horaria = margen sobre costos variables entre el número total de horas trabajadas por año		
			TOTAL
COSTO OCULTO	Sobre salarios		
	Sobretiempos	3x3x24x12 = 2,592 2x4x16x12 = 1,536 1x1x1x12 = 12 8x2x3x12 = 576	4,587.84 2,718.72 21.24 1,019.52
	Sobre consumo	1x3x2x12 = 72	127.44
	No creación de potencial		
	No producción	1x3x1x12 = 36	63.72
	Riesgo		
			8,538.48

Análisis de disfuncionamientos			
Disfuncionamiento	Número de personas	Cantidad por unidades	Frecuencia
Formación integral			
Adecuación de la formación al empleo	Causa: el proceso de producción ha sido aprendido empíricamente	Efecto: consumo de tiempo para enseñar a cada miembro la operatividad del negocio	ST
	5	4 días, 12 meses	4 veces al mes
	Causa: Concentración de todas las actividades administrativas	Efecto: descuido administrativo	NCP
	1	4 días, 12 meses	4 veces al mes
	Causa: concentración de la labor de venta	Efecto: descuido de los clientes	R
	1	8 días, 12 meses	4 veces al mes
Necesidades de formación o competencias faltantes	Causa: falta de conocimientos administrativos	Efecto: no existe una planeación ni control de la operatividad del negocio	NCP
	5	365 días	
	Causa: falta de conocimiento del negocio de ropa interior para dama	Efecto: escases de oportunidad decrecimiento del negocio	NCP
	5	365 días	
	Causa: falta de conocimientos de diseño de ropa interior para dama	Efecto: no satisfacer las necesidades de los clientes	NCP
	5	365 días	
	Causa: falta de liquidez para la compra de insumos	Efecto: parar la producción	NP
	4	2 días, 12 meses	Cada 2 meses
	Causa: destinación de los recursos económicos para el pago de intereses	Efecto: parar la producción	NP
	4	2 días, 12 meses	Cada 2 meses
	Causa: no se hace uso del otorgamiento de créditos	Efecto: falta de clientes	R
	5	8 días, 12 meses	4 veces por mes
	Causa: desconocimiento de la labor de venta	Efecto: delimitación del mercado	R
	2	8 días, 12 meses	4 veces por mes
	[(frecuencia)(#trabajadores)(horas al día)(#meses)](contribución horaria) Contribución horaria = margen sobre costos variables entre el número total de horas trabajadas por año		
			TOTAL
COSTO OCULTO	Sobre salarios		
	Sobretiempos	4x3x32x12 = 7,680	13,593.6
	Sobre consumo		
	No creación de potencial	4x1x32x12 = 1,536 365x5x8x1 = 14,600 365x5x8x1 = 14,600 365x5x8x1 = 14,600	2,718.72 25,842 25,842 25,842
	No producción	.5x4x16x12 = 384 .5x4x16x12 = 384	679.68 679.68
	Riesgo	4x1x64x12 = 3,072 4x5x64x12 = 15,360 4x2x64x12 = 6,144	5,437.44 27,187.2 10,874.88
			138,697.2

**DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO EN UNA EMPRESA FAMILIAR,
SUS DISFUNCIONAMIENTOS Y COSTOS OCULTOS**

Análisis de disfuncionamientos			
Disfuncionamiento Operación de la estrategia	Número de personas	Cantidad por unidades	Frecuencia
Orientación de la estrategia	Causa: el negocio es percibido como una extensión de la familia	Efecto: no existe una visión de negocio	NCP
	5	365 días	
	[(frecuencia)(#trabajadores)(horas al día)(#meses)](contribución horaria) Contribución horaria = margen sobre costos variables entre el número total de horas trabajadas por año		TOTAL
COSTO OCULTO	Sobre salarios		
	Sobretiempos		
	Sobre consumo		
	No creación de potencial	365x5x8x1=1,4600	25,842
	No producción		
Riesgo			
			25,842