



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE
HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

SISTEMA DE INCENTIVOS PARA UNA EMPRESA FAMILIAR

MODISTA Y SASTRE "ITA XKIYI"

TESINA

PARA OBTENER EL GRADO DE
LIC. EN ADMINISTRACION

PRESENTA

LIDIA ANTONIO CHAVEZ

ASESOR DE LA TESINA

M.A.E. JAIME MUÑOZ OCHOA

Octubre 2013

INDICE

CAPITULO 1 MARCO TEORICO

Introducción.....	1
1.1Que es un incentivo.....	2
1.2Sistema de incentivos	3
1.3Objetivos de los incentivos.....	4
1.4Tipos de incentivos.....	5
1.4.1 Incentivos financieros.....	5
1.4.2 Incentivos no financieros.....	8
1.5Ventajas de los sistemas de incentivos.....	9
1.6Desventajas de los sistemas de incentivos.....	10
1.7Reglas para realizar un sistema de incentivo.....	10
1.8Obstáculos que debe superar la empresa que quiere establecer un plan de incentivo.....	11
1.9Evaluación de la rentabilidad de un incentivo.....	13
1.9.1 El coste.....	14
1.9.2 El beneficio	14
1.10 Planificación de un sistema de incentivos.....	15
1.10.1 Pasos para el establecimiento de un sistema de incentivos.....	15
1.10.2 Estudio y evaluación de la situación.....	15
1.10.3 Enfoque del trabajo.....	16
1.10.4 Plan de trabajo.....	17
1.10.5 Beneficio a obtener con el establecimiento de un sistema de incentivos.....	17
1.11 Administración del sistema de incentivos.....	18

CAPITULO 2 “EMPRESA FAMILIAR”

2.1 Concepto de empresa familiar.....	19
2.2 Introducción sobre la empresa familiar.....	19
2.3 Características de las empresas familiares.....	20
2.4 Ventajas de las empresas familiares.....	21
2.5 Desventajas y problemas en la empresa familiar.....	22
2.6 La sucesión en las empresas familiares.....	23
2.6.1 Centralización del poder.....	24
2.6.2 Organización.....	24
2.6.3 Nepotismo y manipulación.....	25
2.6.4 Tensiones por brecha generacional.....	27

CAPITULO 3 “FACTORES QUE SUELEN MATAR A LA EMPRESA FAMILIAR”

3.1 Falta de planeación.....	28
3.2 Resistencia al cambio.....	28
3.3 Mezcla de roles familiares y profesionales.....	28
3.4 Control inapropiado.....	29
3.5 Toma de decisiones inapropiadas.....	29
3.6 Carencias administrativas.....	29
3.7 Sugerencias para lograr la permanencia de la empresa familiar.....	30

CAPITULO 4 CASO PRÁCTICO “MODISTA Y SASTRE “ITA XKIYI”

4.1 Antecedentes de la empresa familiar “MODISTA Y SASTRE “ITA XKIYI”.....	34
4.2 Justificación.....	37
4.3 Actividades a realizar para el análisis.....	38
4.4 Diagnostico.....	39

4.5 Objetivos: generales y particulares.....	40
4.6 Cuestionario aplicado a los trabajadores.....	41
Conclusión.....	43
Sugerencias.....	44
Bibliografías.....	46

INTRODUCCION

Un sistema de incentivos es una herramienta esencial para el mejoramiento de la productividad de una empresa, porque las organizaciones deberían utilizar sistemas de incentivos para motivar el comportamiento de sus empleados, he aquí algunas razones:

- Las organizaciones usaran sistemas de incentivos como una manera para incrementar la congruencia entre los objetivos de la organización y los objetivos de los individuos que forman parte de la misma.
- Las organizaciones usaran sistemas de incentivos porque otras organizaciones lo hacen.
- Las organizaciones visualizaran un grupo de incentivos como una manera para facilitar el desarrollo de equipos de trabajo eficaces.

Para lograr comprender la utilidad y funcionamiento que cumplen los incentivos y motivaciones en el ámbito laboral; considero importante conocer las necesidades que todo trabajador desea suplir, y la satisfacción que se siente al cumplirlas. En el avanzar del documento lograremos establecer una estrecha relación entre los incentivos la realización de las necesidades y el mejoramiento de las funciones laborales.

1.1 QUE ES UN INCENTIVO

Es un sistema de remuneración por rendimiento en donde se toma en cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja. Es una cantidad adicional al salario que obtiene el trabajador por el esfuerzo extra en forma individual.

Los incentivos son premios o recompensas que se otorgan al trabajador en función de la cantidad y calidad del esfuerzo que dedica su trabajo.

Incentivar a un empleado por la actividad que ha realizado no necesariamente es por completo de tipo monetario, se considera que esto se debe principalmente a no tan solo se tiene la necesidad de una remuneración de tipo económico o financiero sino que además el ser humano requiere de otras satisfacciones para sentirse motivado a realizar su trabajo de manera menos eficiente sino también de manera eficaz.

La administración de sueldos y salarios implica la selección, desarrollo y dirección de los programas diseñados para implementar las políticas de compensación o de incentivos a través de recompensas financieras. Los administradores frecuentemente distinguen dos tipos de incentivos que son la financiera y la no financiera.

A través de los incentivos los trabajadores se sienten motivados y tienen la disposición y el deseo de pertenecer dentro de la empresa, es por ello que es realmente necesario contar con buen sistema de incentivos.

1.2 SISTEMA DE INCENTIVOS

Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que ha permanecido dentro de la empresa, tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual, permitiendo que los costos de la mano de obra se reduzcan, haciendo que trabajo de la empresa se desempeñe mejor.

Un sistema de incentivos de algún tipo puede aplicarse en cualquier puesto dentro de la empresa. El concepto básico de estos sistemas es inducir al individuo a un nivel más alto de rendimiento. Los criterios que se toman en cuenta para llevar a cabo un sistema de incentivos abarcan la producción del empleado, las utilidades de la empresa, los ahorros en costo, la calidad del servicio al cliente o proporción de la mano de obra sobre ventas totales. La evaluación del rendimiento podría ser individual o colectiva, y el pago, inmediata o postergado, como en los planes de reparto de utilidades.

1.3 OBJETIVO DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS

El objetivo de los sistemas de incentivos es motivar a los trabajadores de la empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

El objetivo de la empresa es obtener con la aplicación de los planes de incentivos un mejor nivel del desempeño de los empleados, para que este se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguientes características:

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

1.4 TIPOS DE INCENTIVOS

1.4.1 Incentivos financieros

La razón por la que se ofrecen los incentivos financieros es porque estos manejan los niveles de productividad y calidad.

Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premia el mejor desempeño de manera regular y periódica.

Las organizaciones se benefician porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado.

No puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo los sistemas de incentivos financieros que relacionan de manera directa los salarios con la producción son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia.

Las empresas deben ofrecer este tipo de incentivos y al mismo tiempo ofrecer incentivos no monetarios aunque estas no sean tangibles ayudan al desarrollo del trabajador para tener mayor productividad, aunque el incentivo en forma monetaria es más importante para los mismos. Sin embargo, las empresas deben combinar los incentivos monetarios y los no monetarios para obtener una seguridad laboral.

Dentro de los incentivos financieros encontramos una diversidad de programas que se aplican a las empresas para recompensar a sus trabajadores para que estos se sientan contentos en sus actividades a continuación se mencionan los más conocidos:

- a) Incentivos sobre unidades de producción: Son aquellos incentivos que se otorgan al trabajador por aquel numero o cantidad de unidades extras que

estos realizan en sus actividades, a cambio de esto la empresa se ve en la necesidad de incentivarlos por el desempeño que demuestran ante la empresa, ya que esto determina su compensación.

Esto se refiere a que los trabajadores tienen la obligación de llevar a cabo ciertas tareas y una cantidad de estas, pero hay quienes realizan más de las requeridas, a estas personas se les otorga este tipo de incentivo conocido como unidades de producción.

Es importante mencionar que no siempre este tipo de incentivos trae beneficios al trabajador, ya que el pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones del grupo sobre las personas que exceden los niveles promedios de desempeño, esto se debe a que el grupo puede rechazar al trabajador con un desempeño mayor al de ellos ya que pueden generar algún tipo de desconfianza ante ellos.

- b) Bonos sobre producción: Estos bonos son aquellos que se le otorga al trabajador por haber sobrepasado al número de unidades de producción que la empresa le demanda y las cuales tiene la obligación de efectuar. Los trabajadores además de recibir un salario fijo, estos reciben un bono adicional.
- c) Compensación por conocimientos especializados: Las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador causa del contrato de trabajo, en el ámbito laboral sería algo así como la retribución por el trabajo realizado a través de, no solo un salario, sino también beneficios de otras prestaciones que el empleador puede entregar libremente a sus trabajadores.
- d) Comisiones: Es un pago otorgado a un agente por proveer un servicio, especialmente un porcentaje de la cantidad total de la transacción del

negocio, este tipo de incentivos va más relacionado con los departamentos de ventas, es el porcentaje extra que la empresa le otorga.

- e) Plan de estándares por hora: Es la recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño supero al nivel de producción. El plan supone que el trabajador cuenta con una tarifa base garantizada. La diferencia con el plan por destajo radica en que el incentivo se expresa en términos de tiempo y no en términos monetarios.

Establece tasas de incentivos con base en un tiempo estándar, para realizar un trabajo, si los empleados lo terminan en menos tiempo establecido para ese trabajo, multiplicado por el importe por hora.

- f) Bonos individuales: En este tipo de plan se le otorga al trabajador un ingreso extra cuando este realiza un nivel de productividad mayor, es decir, cuando el trabajador demuestra que está dando su mayor esfuerzo para desempeñar la actividad correspondiente se le brinda una remuneración económica aparte de un salario base.
- g) Aumento por merito: Son aquellos incentivos que se le otorgan a los empleados por haber alcanzado los niveles de productividad y desempeño establecido por la empresa. Este incentivo es dado a los trabajadores por medio de una evaluación de desempeño que los jefes de cada departamento realizan en base a su propio criterio.
- h) Curvas de madurez: Este tipo de incentivos va ligado directamente con aquellos trabajadores de nivel profesional y/o científicos, ya que estos no buscan una remuneración completamente económica, sino que lo que buscan es ascender dentro de la empresa para progresar profesionalmente.

Esto evita que exista un alto nivel de rotación del personal dentro de la empresa, ya que los trabajadores se sienten motivados a escalar puestos.

1.4.2 Incentivos no financieros

Este tipo de incentivos, son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por merito, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo.

Entre los incentivos no financieros se encuentra también el incremento de nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de vida laboral del empleado.

Estos programas son necesarios dentro de la empresa ya que evita la rotación del personal, dando como resultado una empresa con una mejor estabilidad laboral y esto hace que los empleados trabajen en un ambiente laboral más agradable.

Como incentivos no económicos podemos mencionar la seguridad, afiliación, estima y autorrealización las cuales se definen a continuación:

- Seguridad: Difiere entre las personas, para unas puede servir como un incentivo que lo motiva a continuar laborando en una empresa y alcanzar un nivel de satisfacción en su desempeño y para otros esta puede proporcionarle un sentimiento de libertad en el cual dirige sus energías hacia los objetivos de la empresa y no hacia su seguridad personal.
- Afiliación: La necesidad de pertenecer a un grupo donde las relaciones de los empleados conlleve a una mayor satisfacción y productividad entre ellos.
- Estima: La satisfacción puede cumplirse mediante incentivos que impliquen prestigio y poder.

- Autorrealización: Los incentivos para satisfacer estas necesidades incluyen la oportunidad para adquirir una sensación de competencia ocupacional y logro.

1.5 VENTAJAS DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS

A continuación se mencionaran algunas ventajas de los sistemas de incentivos los cuales son:

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación que produce importantes beneficios para el empleado y también para la empresa.
- Los pagos de los incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen con los objetivos de la operación (cantidad, calidad), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

1.6 DESVENTAJAS DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS

A veces los individuos no logran alcanzar la satisfacción plena de sus necesidades esto puede provocar que se vean impedidos a la hora de alcanzar una meta o un incentivo en particular, dando como resultado la inconformidad y esto puede interferir en el desempeño de sus actividades laborales dentro de la empresa.

Algunas desventajas son:

- **Frustración:** Es la presencia de una barrera en el logro de los objetivos la cual crea una situación frustrante y la tensión del individuo se hace persistente.
- **Conflicto:** Implica una situación de elección en donde las necesidades u objetivos son incompatibles.

1.7 REGLAS PARA REALIZAR UN SISTEMA DE INCENTIVOS

Existen reglas para realizar los sistemas de incentivos, los cuales son:

- Se deben otorgar incentivos en base al desempeño personal, de equipo, la intención no es otorgarlos en cualquier caso, sino simplemente en la motivación del desempeño del trabajador.
- El sueldo debe ser adecuado al puesto, para que, el trabajador desempeñe su labor satisfactoriamente, puede aumentar su pago por medio de un incentivo.
- Los costos de las compensaciones deben estar incluidas en los sistemas que la empresa otorga.

1.8 OBSTACULOS QUE DEBE SUPERAR LA EMPRESA QUE QUIERE ESTABLECER UN PLAN DE INCENTIVO

Una empresa pasa por muchos obstáculos cuando pretende establecer un plan de incentivo los cuales son:

- **El síndrome de haz únicamente lo que te pagan por hacer:** mientras más tenga que ver la retribución con indicadores concretos del rendimiento, los trabajadores se concentran en esos indicadores y dejan de lado otros factores importantes del trabajo que resultan más difíciles de medir.
- **Efectos negativos sobre el espíritu de cooperación:** este punto explica que pueden surgir problemas y competencia entre los trabajadores y por lo tanto no hay cooperación con los integrantes de otros grupos laborales dentro de la misma empresa.
- **Falta de control:** los trabajadores no pueden manejar o controlar todos los factores que intervienen para la realización de su trabajo.
- **Dificultad para medir el rendimiento:** es muy complicado para las empresas evaluar el rendimiento de los trabajadores y más cuando se trata de entregar un incentivo.
- **Contratos Psicológicos:** un contrato psicológico es un grupo de intereses o perspectivas, basándose en experiencias pasadas, muy resistentes al cambio. Si un contrato psicológico no funciona, puede tener resultados dañinos para la empresa.
- **La brecha de la credibilidad:** por lo general los trabajadores piensan que los sistemas de recompensa no son justos, y no premian objetivamente el rendimiento.
- **Insatisfacción y estrés laboral:** estos incentivos hacen que los trabajadores tengan mayor productividad, pero también tienen una menor satisfacción laboral. Mientras más relacionen los trabajadores la retribución con el rendimiento, hay mas molestias en el trabajo y los trabajadores son más felices.

- **Reducción potencial del dinamismo intrínseco:** si los trabajadores saben que pueden ser mejor recompensados van a hacer lo que sea y como puedan para lograrlo y así maximizaran su creatividad y talento. Una empresa que ponga mucho esfuerzo en estas retribuciones para motivar al empleado, podría reducir el dinamismo intrínseco.

Otro inconveniente que podemos mencionar es cuando el trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impide lograrlo, se produce la frustración, que lleva a al individuo a ciertas reacciones, como son:

- Desorganización del comportamiento.
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Apatía y desinterés

Es frecuente encontrar empleados “rendidos” con la moral baja. Se reúnen con sus amigos para desahogarse y, en algunos casos, se enfadan contra la empresa, como forma de reaccionar ante la frustración.

1.9 EVALUACION DE LA RENTABILIDAD DE UN INCENTIVO

Para evaluar la rentabilidad de un sistema de incentivos que está establecido en la empresa hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Enumerar los objetivos que se pretenden conseguir con el establecimiento de un sistema de incentivos. Cada empresa tiene sus objetivos en particular, pero en general son de dos tipos:
 - Económicas. Se centran en hacer rentable el gasto que supone la elaboración e implantación del sistema y los costos que se derivan de su aplicación continua.
 - Sociales. Gira alrededor de la mejora salarial que produce el incentivo. Esta mejora nunca debe darse sin obtener a cambio las contraprestaciones que se desean conseguir. Se debe tener en cuenta que:
 - El incremento salarial que el trabajador va a obtener, producto del incentivo, tiene que ser apropiado.
 - Los incentivos deben ser aplicados con justicia.
 - Un sistema de incentivos no debe implantarse sobre una estructura de salarios defectuosa, desequilibrada o injusta. Al contrario, antes de implantar el sistema de incentivos debe corregirse el sistema de salarios.
2. Evaluar la rentabilidad del incentivo. La rentabilidad depende que este sea eficaz o no lo sea, del coste que resulte y del beneficio que produzca. A su vez, la eficacia en función de:
 - El resultado se mide o evalúe.
 - La cantidad que se pague

Los incentivos más eficaces son aquellos que permiten al trabajador lograr una elevada remuneración, lo que sin duda permitirá a la empresa alcanzar un alto rendimiento.

1.9.1 El coste

El coste es el resultado de la aplicación de un sistema de incentivos este tiene dos aspectos:

1. El montante total de los salarios pagados mas las cargas sociales o coste total, que mide si es tolerable el gasto de la implantación y el mantenimiento del sistema.
2. El coste por unidad producida o coste unitario, que es uno de los datos con que se ha de juzgar la rentabilidad y función de la eficacia.

1.9.2 El beneficio

La eficacia de un sistema de incentivos establecidos en una empresa se manifiesta de dos formas:

- Con un incremento de la producción útil.
- Con una disminución de los recursos necesarios para alcanzar un nivel de producción adecuada.

De esta manera se obtiene el beneficio:

- Por la venta del margen de la mayor producción.
- Por el ahorro en el coste unitario de personal, bien sea por el incremento de producción, o por disminución de recursos, es decir, por el incremento de la productividad.

1.10 PLANIFICACION DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS

1.10.1 Pasos para el establecimiento de un sistema de incentivos

Los pasos que se deben seguir para el establecimiento de un sistema de incentivos son los siguientes:

1. Estudio y evaluación de la situación actual.
2. Enfoque del trabajo
3. Plan de trabajo
4. Asignación de responsabilidades

1.10.2 Estudio y evaluación de la situación actual

El primer paso que se ha de dar es el conocimiento de la situación de partida y para ello se debe:

- Primero, una estimación del rendimiento actual de referencia, que se puede llevar a cabo de dos maneras:
 - o Por observación
 - o Por muestreo
- El segundo paso es un profundo análisis de la remuneración actual; para ello analizaremos algunos conceptos:
 - o Salario base
 - o Antigüedad

En el análisis de la situación y evaluación de la situación actual, nos encontramos con dos situaciones que pueden darse en la empresa:

- Respecto al sistema:
 - Empresas sin sistemas de incentivos:
 - Sin ningún tipo de sistema
 - Destajos
 - Empresas con sistemas de incentivos

- Sistema que limita la producción
- Sistema que no limita la producción
- Respecto a la producción
 - o Producción que satisface completamente la demanda
 - o Producción que no satisface la demanda

1.10.3 Enfoque del trabajo

Para planear un sistema de incentivos tenemos que fijarnos en el trabajo que se ha realizado para realizar la implantación, su ámbito y sus características:

El ámbito que abarca, si vamos a realizar una implantación:

- Parcial
- Global
- Por etapas

Las características del trabajo que se realizara:

- Su facilidad
- La resistencia que se encontrara
- El interés que despierta
- La prueba piloto que se realizara
- Los recursos necesarios que se utilizaran

1.10.4 Plan de trabajo

El plan de trabajo que se realizara está constituido por las siguientes etapas:

1. Calculo de las necesidades de los recursos
 - Estimación de las horas
 - o Número de puestos de trabajo
 - o Numero de trabajo distintos
 - o Organización actual de trabajo

Estimación de las horas de depuración y cálculo de los valores de trabajo, que dependerá de la:

- Variabilidad de las operaciones
- Complejidad de los trabajos
- Organización actual del trabajo

Calculo del personal necesario

Número de horas totales = número de análisis

Número de días x 8 horas

2. Definición del equipo de trabajo: si el equipo es externo, interno o mixto.
3. Implantación: antes de iniciar la implantación de sistema de incentivos, incluso antes de iniciar los estudios, es necesario comunicarlo a los trabajadores, para que estos estén enterados.

1.10.5 Beneficios a obtener con el establecimiento de un sistema de incentivos

1. **Aumento de la productividad.** Si queremos establecer un sistema de gestión de la

productividad hemos de establecer un control, fijando objetivos estos deben ser cuantificados comprando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos.

2. **Aumento salarial.**
3. **Control de la producción.** El sistema de incentivos nos exige los siguientes pasos:
 - Control de la mano de obra
 - Control de tiempos invertidos
 - Chequeo continuo de las horas de trabajo
4. **Mejora de métodos.**
Debemos de establecer un:
 - Análisis sistemático durante la producción
 - Incremento del trabajo

1.11 ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS

La administración de un sistema de incentivos puede ser compleja. Igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros y determinar objetivos y manera de medirlos. En el caso de muchos empleos, la determinación de parámetros muy exactos puede resultar muy costosa o la naturaleza misma del trabajo impide la exactitud absoluta. Un sistema puede conducir, por ejemplo, a que los beneficiados reciben una compensación superior a la de los supervisores, con los inconvenientes que ellos implican.

Otro problema puede surgir cuando se presentan factores que el empleado no controla, que le impide llegar a sus objetivos. Es frecuente que los sindicatos se opongan a los sistemas de incentivos por temor que la administración de la

empresa varié la norma más adelante y la situación lleve a los trabajadores a laborar de manera más ardua por la misma compensación. Las ventajas de los sistemas de incentivos desaparecen cuando la presiones de los grupos de trabajo impiden el mejoramiento de la productividad.

Los puntos que deben resolverse respecto a la administración de un sistema de incentivos se incluyen aspectos como determinar la forma de obtener la información acerca de los resultados, quien debe de efectuar el computo definitivo de los resultados, como se realizara el pago, quien tendrá a cargo la comprobación periódica del funcionamiento del sistema.

CAPITULO 2 “EMPRESA FAMILIAR”

2.1 CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

Una empresa familiar está controlada por los miembros de una misma familia en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una familia (y personas relacionadas personalmente con dicha familia), que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

2.2 INTRODUCCIÓN SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR

En México nos encontramos con un problema la mayoría de las empresas pequeñas corresponden a las empresas familiares y es difícil establecer una diferencia entre empresas familiares y pequeñas, dado que la mayoría de las empresas pequeñas cuentan con características de las primeras.

Esta es la empresa a la que corresponden mayores problemas de organización ya que la autoridad está sumamente centralizada y al desaparecer el jefe de la familia o el creador de la empresa desaparece como consecuencia la empresa. La

mayoría de las veces están empresas se crean por la necesidad de obtener un ingreso para la supervivencia de la familia o para afrontar ciertos riesgos o gastos, de esta razón se desprende que sufran un estancamiento indefinido ya que no son programadas para que se desarrollen sino para satisfacer las necesidades de sus realizadores.

En segundo caso tenemos que también pueden ser iniciadas por una persona o grupo de personas que aportan determinada cantidad de dinero en partes proporcionales o iguales, patentes o responsabilidades para fundar la empresa, estas empresas ya no solamente se forman para la obtención de cierto ingreso para supervivencia sino también para desarrollar cierta profesión o actividad de los integrantes o de alguno de ellos, en esta clase de empresa es fácil encontrar un ingeniero, un mecánico o un vendedor en las principales áreas de la empresa y suelen caer en el error de subordinar a las demás áreas de la empresa a la que favorezcan, por ejemplo en una empresa de elaboración de productos químicos que esté a cargo de la producción un ingeniero químico y que por ser socio o dueño de la empresa y para ahorrarse el sueldo de un administrador , de un encargado de ventas, y de un departamento de reclutamiento de personal subordine todas estas áreas la de producción, no serán adecuadas las políticas que se siguen en las demás áreas porque le procure mayor interés a la sección de producción. Estos errores a los que con frecuencia se llega no se debe a la mala preparación, del ingeniero que aquí mencionamos sino que debido a que en la empresa pequeña es en donde más estamos obligados a reducir nuestros costos, el ahorro de estos sueldos traerá serios problemas más tarde y tal vez nos cueste la quiebra del negocio.

2.3 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Dentro de las empresas familiares los puestos más importantes (aquellos que tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones) son ocupados por los mismos miembros de la familia.

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.

Están integradas por el fundador (padre de familia) y sus hijos. Ésta es la estructura básica de la que parte una empresa familiar típica.

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.

2.4 VENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La autoridad se respeta y se acepta sin problemas, porque no resulta ajena ni hostil, pues generalmente la ostenta el padre, la madre o el hermano mayor.

Se colabora de manera comprometida porque de esa actividad depende la familia y su supervivencia, además se está creando una imagen y un prestigio como familia.

Hay metas comunes que empujan a los miembros para colaborar y velar por los intereses de la empresa.

Puesto que los integrantes de la familia se conocen muy bien, es fácil que se entiendan y conozcan sus puntos de vista.

Se generan lazos de lealtad intrafamiliares y también en la relación familia-empleados, que constituyen la fortaleza y respaldo de la empresa.

Una empresa familiar es la representación misma de la familia, el nombre de la

familia está empeñado en ella, lo que la lleva a un compromiso implícito de calidad y servicio que la impulsa hacia el éxito.

Cuando la cultura familiar está bien arraigada, existe un propósito último y una continuidad en las acciones y los esfuerzos de todos los involucrados.

Dentro de la familia conocemos muy bien a todos los miembros, los amamos y resulta fácil comprenderlos, aceptarlos y soportarlos, a pesar de sus enojos, inestabilidad, arranques de ira, angustias, etcétera.

Todos estos puntos se relacionan mucho entre sí y son consecuencia unos de otros. Todas estas relaciones se entrelazan formando una "red", que es la esencia de la familia, en la que deben incluirse el amor, la unión y la fidelidad, de manera que su fortaleza sea desde dentro de sí misma.

2.5 DESVENTAJAS Y PROBLEMAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares son los ejes de nuestra sociedad. En la mayoría de las empresas, pequeñas, medianas y grandes, están involucrados parientes y amigos sobre quienes descansan grandes responsabilidades. Esto ayuda a generar riqueza, y a unir esfuerzos, pero suelen presentarse diversos problemas:

1. La sucesión.
2. Centralización del poder.
3. Organización.
4. Nepotismo y manipulación.
5. Tensiones en la brecha generacional.

2.6 LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Este resulta un problema sumamente complejo que debe tratarse con sumo cuidado. Pueden contemplarse aspectos tan diversos como los conflictos internos de la familia por el poder, las renunciaciones masivas como resultado de la inconformidad con el proceso de transición, etcétera.

Lo que es totalmente cierto es que al producirse la transición de poder la empresa ya no es ni volverá a ser la misma. La primera opción, que resulta muy común, es que la empresa crezca, como consecuencia de los cambios internos, esto es lo mejor que puede suceder, y se da cuando el sucesor es una persona capaz, que conoce el negocio, y que con una nueva visión, logra el desarrollo de la empresa.

Otra posibilidad es que la empresa se estanque, sus tendencias de crecimiento desaparezcan, o incluso haya retroceso, producto de la falta de capacidad o experiencia, de los nuevos administradores. Una sucesión deficiente lleva a la empresa a perder su empuje y puede conjugarse con el descontento o falta de satisfacción con la nueva administración, lo que se refleja en el rendimiento de la empresa en su conjunto.

La tercera y última posibilidad es que la empresa decaiga progresivamente hasta que muera. Por desgracia este tipo de sucesión, ocasionada por la falta de interés o capacidad del sucesor, a su vez producto de una mala elección, ha condenado a muchas empresas florecientes al fracaso.

La presión familiar puede resultar muy fuerte para los hijos de padres empresarios, respecto a permanecer en el negocio del padre, pero antes que obligarlos es conveniente que ellos mismos tengan la capacidad de escoger si quieren dedicarse a lo que sus padres o abuelos forjaron. Sólo por una decisión propia habrá el suficiente compromiso para enfrentar cualquier problema y salir adelante.

2.6.1 Centralización del poder

Por centralización del poder se entiende que hay demasiada responsabilidad y autoridad sobre una sola persona, que no se delega hacia otros y la empresa se convierte en dependiente de esta persona, quién pronto se convierte en un gigante incapaz de actuar por sí mismo.

Si la empresa se limita a la capacidad de una sola persona, y esta no puede atender un asunto, lo más probable es que dicho asunto (y otros más) se quede sin resolver y que suceda una de dos: el asunto se convierta en un problema que tenga que resolverse inmediatamente, o bien que caiga en el olvido y su solución nunca se lleve a cabo, o cuando se realice sea demasiado tarde y se pierdan los beneficios que se hubiesen tenido respondiendo pronto.

2.6.2 Organización

Una mala organización conduce a problemas de mala comunicación, confusión de autoridad y labores y falta de cooperación, entre otros.

El exceso de puestos o la falta de definición en el momento de crearlos, dan origen a esos problemas que se transforman en fallas en eficiencia y eficacia. Estas desde luego, afectan la productividad de nuestra empresa y resulta difícil corregirlas, no es fácil detectarlas. Incluso una vez detectadas, las relaciones afectivas que existen pueden ser un obstáculo difícil de superar.

Cuando se carece de controles que regulen la actividad y el alcance de las personas que trabajan en la empresa, es fácil que se den abusos y malos manejos de los recursos de la empresa. Por eso, es de vital importancia definir cada puesto y las responsabilidades de manera que la persona tenga conocimiento de lo que se espera de ella y esté consciente de que deberá rendir cuentas. También deben pedirse cuentas con regularidad.

Siempre que sea posible, es conveniente que todo acuerdo, contrato, préstamo o cualquier otra transacción se escriba y firme; de lo contrario, podría pasar de ser una transacción a una acción que la empresa desconozca, con los problemas que eso conlleva.

Establecer juntas de información y pedir informes de las actividades constantemente, nos puede ayudar a localizar los problemas que existen en la empresa. Aunque no siempre sirve para corregirlos, hace más fácil emprender acciones porque se conocen las deficiencias.

Algunas técnicas administrativas sugieren que anualmente se pida a cada empleado que explique su labor dentro de la empresa, que justifique la razón de ser de su puesto y muestre la manera en que contribuye al buen funcionamiento de la empresa y al logro de sus objetivos.

2.6.3 Nepotismo y manipulación.

Son problemas que surgen sobre todo cuando se aprovecha la confianza, o las relaciones, para lograr fines propios.

Nepotismo significa: Abuso del poder en favor de parientes y amigos.

Es fácil que dentro de una empresa familiar y con el pretexto de ayudar al primo o a la tía, les demos "algo que hacer", e incluso les demos un "buen puesto" porque son de la familia. Esta actitud resulta nociva si el primo no tiene ni la más remota

idea de lo que tiene que hacer en su nuevo puesto. Evidentemente generará gran ineficiencia y, como consecuencia lógica, el despilfarro de recursos escasos y preciosos.

En una empresa familiar, como en cualquier otra, no debe otorgarse un puesto a nadie que realmente no lo merezca y no sea capaz de desempeñarlo, por muy allegado que sea. Quien consiente esto, está dañando su propia empresa. La debilita y la pone en serios y graves aprietos.

Reasignación de labores

Puede reubicar a la persona en otra actividad, más sencilla aunque hacerlo, tiene la complicación de explicarle el por qué. Y si la nueva actividad no resulta tan importante, la persona se sentirá menospreciada, de manera que de usted depende hacerle comprender y procurar que no sienta mal.

Demandar idoneidad y destreza de quien labora en la compañía.

Esta exigencia implica firmeza de parte de la autoridad para no permitir el chantaje o las acciones guiadas por sentimentalismos y estar dispuesto a prescindir de aquellas personas que no cumplan con este requisito.

Exigir la experiencia

Esto equivaldría a optar por no involucrar a los familiares (hijos, nietos u otros parientes) hasta que, habiendo tenido experiencia en otras empresas ajenas a la familia, hayan desarrollado la capacidad que la empresa les demanda y el sentido de responsabilidad que se genera cuando la persona no tiene "influencias" que le permitan un desempeño mediocre.

En toda organización hay gente que aprovecha sus habilidades, posición o relaciones, para manipular a las personas.

La manipulación puede ser más grande (y más efectiva para quien la realiza y nociva para la empresa) cuando hay relaciones familiares afectivas involucradas, o bien cuando hay un compromiso que no permite a la gente libertades para decidir por sí misma.

Una situación de compromiso o de relaciones afectivas de dependencia estrechas puede prestarse a manipulación, sobre todo si el manipulado tiene carácter débil. Puede asimismo plantear conflictos diferentes cuando ambas personas son de carácter fuerte.

Para evitar esta situación, conviene que cada quien conozca sus obligaciones y derechos y que se definan claramente sus respectivos límites de autoridad.

2.6.4 Tensiones por brecha generacional

Es un problema muy común pero también resulta sumamente interesante pues de él pueden derivarse grandes avances para la compañía.

La brecha entre generaciones se da por la necesidad del joven de experimentar, conocer y ver las cosas con un "nuevo enfoque". Al hacerlo enfrenta la resistencia al cambio de quien tiene una manera de hacer las cosas, probada y establecida. Esto es, las nuevas generaciones enfrentan a las generaciones que les preceden.

Los riesgos más altos se pueden alcanzar cuando la resistencia de las generaciones mayores es muy grande e intolerante ante los cambios, porque el conflicto creado por los anhelos de cambio del joven, no encuentra salida y el rompimiento suele ser drástico. Mientras mayor sea esa resistencia, más rebeldía produce en quien tiene que someterse, hasta llegar al punto en que la rebeldía es total.

Para poder atacar las diferencias generacionales retomamos el tema de la autoridad. Podemos enfrentarlas siguiendo cuatro reglas básicas:

- I. Establecer claramente la autoridad en quién reside, cómo se ejerce y sobre qué políticas se basa.
- II. Infundir confianza, aprender a escuchar y analizar las nuevas ideas que se proponen. Abrir canales al diálogo y la comunicación dejando que las ideas broten, algunas de ellas pueden ser "verdaderas bombas" que impulsen a la empresa hacia el éxito.
- III. Considerar que muchas ideas "descabelladas" son en verdad brillantes, no importan que no concuerden con "tu manera de pensar", por lo que conviene ponerlas a prueba, fomentarlas, mostrar interés en ellas y no tomar una actitud que intimide a la gente de manera que ya no quiera.

CAPITULO 3 “FACTORES QUE SUELEN MATAR A LA EMPRESA FAMILIAR”

3.1 FALTA DE PLANEACIÓN

La falta de una planeación formal de largo plazo, con estrategias y objetivos claramente definidos en cuanto a tiempos, cantidades y personas responsables.

3.2 RESISTENCIA AL CAMBIO

Los padres suelen resistirse a aceptar las críticas y cuestionamientos que los hijos realizan a los procesos que han funcionado por décadas, minimizando e incluso, anulando las aportaciones sobre innovación que estos deseen activar. Por su parte, los hijos se sienten coartados al no poder llevar a cabo sus ideas o aportar su creatividad, pues esto tiene un “costo” para el negocio y no hay certeza o garantía alguna de que las iniciativas funcionen. Lo anterior se le debe agregar la molestia de saberse preparados profesionalmente para iniciar nuevas fórmulas o metodologías de trabajo, lo cual hace que su frustración sea mayor por no contar con la confianza y el poder suficientes para tomar decisiones y asumir responsabilidades.

3.3 MEZCLA DE ROLES FAMILIARES Y PROFESIONALES

Se trasladan los roles familiares al ámbito profesional, cerrando así la posibilidad de conocer a los miembros de la familia desde otro ángulo o perspectiva: el primogénito de la familia sigue siéndolo en el negocio, tenga o no, las cualidades y el liderazgo necesarios para manejarlo. Las mujeres ocupan puestos secundarios aun y cuando estén preparadas para asumir nuevos retos, responsabilidades mayores e incluso el liderazgo total. Lo anterior provoca que existan diferencias entre hijos e hijas, difíciles de enmendar más adelante.

3.4 CONTROL INAPROPIADO

Cuando se trata de conservar el control total de la empresa, no se invita a socios externos. Todos los puestos de trascendencia son ocupados por miembros de la familia, aun y cuando éstos no estén del todo capacitados para ejercerlos.

3.5 TOMA DE DECISIONES INAPROPIADAS

Se carece de un consejo o de una figura legal en donde se discutan formalmente asuntos importantes y se tomen decisiones grupales. Las decisiones generalmente son emocionales más que racionales, tienen poco sustento financiero, contable y carecen de conocimiento del mercado.

3.6 CARENCIAS ADMINISTRATIVAS

En los micros y pequeñas empresas, la falta de sistemas administrativos estandarizados, de personal capacitado y una asignación ineficaz de los recursos, coadyuvan a su fracaso.

3.7 SUGERENCIAS PARA LOGRAR LA PERMANENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Existen en el mundo, organizaciones familiares con más de 200 años de vida. Esto significa que sí se puede lograr la permanencia de la empresa familiar. Para ello, se sugiere:

1. Conocer y familiarizarse con los factores que ocasionan el cierre de las empresas familiares.
2. Identificar y reconocer cuáles de esos factores afectan o podrían afectar su empresa.
3. Tener una absoluta disposición para elaborar –en familia- las estrategias de sucesión que garanticen la vida y permanencia del negocio y llevarlas a cabo. En

este punto, se debe incluir que es muy importante discutir abiertamente el tema de la sucesión, ¿cómo se llevará a cabo?, ¿cuándo?

4. Contar con foros formales para la toma de decisiones: el consejo de administración y el consejo familiar son dos órganos que nos ayudan a profesionalizar el negocio, proporcionando un canal de comunicación objetivo y empresarial.
5. Separar las cuestiones laborales de las emocionales. Por el bien de nuestra empresa familiar, no podemos tomar decisiones basadas en cómo nos sentimos con un miembro de la familia.
6. Asignar las funciones, responsabilidades, sueldos y prestaciones de acuerdo con las capacidades y aptitudes de cada persona y no con su jerarquía familiar. De preferencia, te recomendamos utilizar tabuladores de sueldos para hacerlos más justos.
7. Si no se cuenta con el familiar adecuado para ocupar un puesto de relevancia, se debe tener la apertura suficiente para contratar a un empleado externo, quien seguramente resultará muy útil para la empresa familiar, al aportar ideas nuevas y distintas, ayudando además, a dar objetividad a los problemas y una nueva visión para encontrar soluciones.
8. Profesionalizar las distintas áreas del negocio y los procesos internos: elaborar y compartir estados financieros y contables para su análisis y discusión;

hacer descripciones de puestos y los perfiles adecuados para ocuparlos; contar con reglamentos de trabajo; estandarizar sistemas de prestaciones y tabuladores de sueldos, y definir cómo se realizarán las promociones de puestos.

9. Si un miembro de la familia no quiere trabajar activamente dentro del negocio familiar, buscar otras formas de participación en la sociedad.
10. No hay que olvidar que la finalidad es conservar el control de la empresa, es decir, el capital accionario. La propiedad del negocio es distinta a la operación del mismo. Es importante respetar a los miembros de la familia que no deseen emplearse directamente en el negocio familiar, pero que sí están dispuestos a participar como socios no activos.

Por último, es importante que tomes en cuenta que las familias son dinámicas y están en continuo crecimiento. Lo mismo sucede con las empresas: las necesidades de ambas, van cambiando lo mismo que su entorno.

CAPITULO 4 CASO PRÁCTICO MODISTA Y SASTRE “ITA XKIYI”

Este caso práctico se realiza con el objetivo de conocer la forma de incentivar al personal de esta pequeña empresa familiar. En este tipo de empresa las personas que se encargan del negocio o pequeña empresa, carece de conocimientos o técnicas que podría usar para poder obtener resultados favorables para la empresa, y que tenga más posibilidades de poder crecer y tener un desarrollo adecuado, especialmente para destacar que el factor humano es el elemento de mayor importancia dentro de cualquier empresa de este tipo, si el personal que labora dentro de esta empresa no está satisfecha con su trabajo es porque no está motivado y la empresa no cuenta con el sistema de incentivos correcto.

Este trabajo va enfocado especialmente para ver como un sistema de incentivos correcto favorece mucho en la productividad de la empresa, así también en el cumplimiento de las responsabilidades que cada uno de los trabajadores tienen dentro de la empresa. Esta pequeña empresa cuanta con más de 10 años

elaborando ropa, en esta empresa laboran familiares y otras personas que no tienen ningún vínculo familiar, se observa que a la empresa le hace falta un sistema de incentivos adecuado para que las personas se sientan más motivadas a llevar a cabo sus actividades.

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA FAMILIAR MODISTA Y SASTRE “ITA XKIYI”

Esta empresa está ubicada en la Heroica Ciudad de Tlaxiaco Oaxaca. Esta empresa nace con la inquietud de la señora Petra Antonio José con la finalidad de obtener un ingreso para sostener a su familia, empieza comprando una máquina doméstica con la que empieza a arreglar ropa, ella se da cuenta que los ingresos que obtiene son muy buenos así que decide inscribirse en una institución DIF (desarrollo integral de la familia), para aprender a hacer diferentes diseños de ropa ella se gradúa como modista y se asocia con otras compañeras que conoce en la institución para trabajar juntas, así nace la pequeña empresa denominada “Modista y Sastre ita xkiyi”, todas las modistas se ponen de acuerdo y piden un crédito a una institución financiera para poder adquirir máquinas para empezar a trabajar las maquinas que compran son las siguientes:

3 Máquinas de coser industriales: estas máquinas son diseñadas para realizar costuras de alta gama y son utilizadas para tratar telas más pesadas o duras.

4 Máquinas de coser semi industriales: estas máquinas cumplen una doble tarea, por un lado pueden bordar y por otro coser. Pueden ser tratados diversos tipos de materiales, ya sean estos pesados o livianos.

1 Maquina industrial over Singer:

Marca: Singer

Modelo: 321c

Tipo: Maquina industrial over Singer

Características:

- Diseño exclusivo de Singer
- Lubricación completamente automática con filtro de aceite.
- Guarda aguja ajustable para prevenir los saltos de puntadas y reducir el desgaste en la aguja.
- Selección del largo de puntadas de fácil manejo.
- Mecanismo sencillo para cambios y selección de largo de puntada con tornillo de ajuste delgado.
- Apertura simple de la placa de la tela que facilita en enhebrado y la limpieza.
- Apertura simple de la placa de tela que facilita en enhebrado y la limpieza.
- Enfriador de de aguja y de hilo para uso con alta velocidad.
- Tijeras: de mango inclinado, de ribetear, para costura y bordado, de picado, rasgador de costuras)

- Instrumentos de medición: Cinta métrica o de medir, reglas de madera.
- Instrumentos de marcado: Tiza de sastre, jaboncillos.
- Instrumentos de costura: Dedales, alfileres, máquina de coser, hilos, agujas.
- Instrumentos de planchado: Plancha, mesa de planchar, manguero, media luna, tabla de sastre, paños para planchar, almohadilla o cojín de sastre.
- Instrumentos de prueba: Maniqués de sastrería, de alta costura, maniqués a medida del cliente

Las modistas empezaron de inmediato con su trabajo con las maquinas y los accesorios con los cuales contaban. El reconociendo que tienen dentro de la ciudad es inmediata por lo que la institución (CBTIS 2) les encarga elaborar uniformes para los alumnos es así, como esta pequeña empresa se da a conocer en la ciudad de Tlaxiaco por la excelente calidad del servicio que ofrece.

No solo se hacen uniformes en esta empresa también se realizan diferentes tipos de ropa como son:

Traje sastre

Vestidos de fiesta

Ropa de niño y de niña

Blusas

Faldas

Traje regional

Ajuste y modificación de ropa

Esta empresa labora de lunes a viernes de 9:00 am a 6:00 pm con una hora de comida. Solo laboran 8 personas 5 de estas personas son familiares y las demás no tienen ningún vínculo familiar solo son compañeras de trabajo.

El lugar donde se encuentra ubicado la empresa es rentado por lo que se paga una cantidad de 3,000 pesos mensuales.

4.2 JUSTIFICACION

Esta investigación se realizada con la finalidad de saber qué tipo de incentivos se pueden aplicar a la empresa, cuales son los más rentables para que los empleados se sientan motivados a realizar sus tareas y así la empresa tenga mayor productividad. Es de suma importancia para mí poder aplicar mis conocimientos para que esta empresa pueda tener mayor productividad.

Es de interés para un Lic. En Administración poder aplicar un sistema de incentivos adecuados para esta empresa, pues se quiere detectar que tanto interviene este sistema en la actitud del individuo y en la productividad de la empresa.

Es importante porque en estos meses se ha observado que la productividad es muy baja y la ausencia del personal ha aumentado, esto puede afectar la satisfacción del cliente, y que la empresa tenga perdidas.

Es por eso que este caso práctico está enfocado en la importancia de crear un sistema de incentivos para esta empresa familiar “Modista y Sastre ita xkiyi”.

4.3 ACTIVIDADES A REALIZAR PARA EL ANALISIS

- Investigar los factores que afectan el desempeño en los trabajadores.
- Analizar el comportamiento de los empleados hacia los clientes.
- Observar la coordinación entre los empleados sean familiares o no.
- Aplicar una encuesta para conocer sus inconformidades mediante un cuestionario con ocho preguntas, a todos los trabajadores.
- Analizar los resultados.
- Aportar sugerencias para propiciar la motivación de los trabajadores y mantenerla.

4.4 DIAGNOSTICO

En la empresa familiar denominado “Modista y Sastre ita xkiyi” que se encuentra ubicado en la Heroica Ciudad de Tlaxiaco, se observa que algunos de los empleados no están conformes con la retribución monetaria que se les hace cada quincena, y solo realizan sus labores por tener un ingreso no lo hacen con gusto sino por obligación.

También se hace notar el ausentismo de los trabajadores ya que en ocasiones por sentir la confianza de tener un lazo familiar no existe un interés por hacer realizar las actividades que les compete. Además a los empleados no se les da un incentivo si realizan sus actividades de manera eficiente.

Se observa que las personas que son parte de la familia y que laboran dentro de esta empresa, no se involucran de manera voluntaria si no que se les tiene que estar diciendo para que hagan las tareas que les corresponde, además que son

impuntuales, atienden cosas personales en el horario de trabajo, no laboran de manera eficiente.

4.5 OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES

OBJETIVOS GENERALES DEL CASO PRÁCTICO

- Encontrar la forma adecuada de incentivar a cada uno de los empleados en la empresa familiar “Modista y Sastre ita xkiyi”, para incrementar la productividad, esto arrojará un mejor ambiente de trabajo, un excelente servicio al cliente.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Determinar si el lazo familiar que tiene algunos de los trabajadores con el dueño es un factor que impide que estos tomen con seriedad su trabajo.
- Conocer cuál es el motivo que les impulsa a los empleados a permanecer dentro de la empresa.

4.6 CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS

1.- ¿Considera que la misión o propósito de la empresa lo hace sentir que la labor que desempeña usted es importante?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

2.- ¿Existen factores en la empresa que alienten su desarrollo laboral?

Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

3.-¿Cree usted que sus opiniones cuentan dentro de este negocio?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

4.-¿Por qué labora en este negocio?

a) Le satisface el empleo

b) No hay otra opción

c) Lazo familiar, cariño a la empresa.

d) Ambiente laboral agradable

¿Por qué? _____

5.-¿Cree usted que la retribución económica que percibe por trabajar en la empresa es proporcional a las horas de trabajo que usted dedica?

Si _____ No _____

6.-¿Qué incentivo valoraría para su mejor desempeñar en el trabajo?

R= _____

7.- ¿Le es permitido poner en práctica su creatividad para la imagen y ambiente del lugar?

Si _____ No _____

¿Qué ha propuesto? _____

8.- ¿Tiene comprendido el reglamento de la empresa?

Si _____ No _____

¿Qué opinión tiene respecto a la empresa?

CONCLUSION

Cada uno de los empleados sabe que su trabajo es importante para el buen funcionamiento de la empresa, ellos están consientes que se tiene que trabajar en equipo para obtener buenos resultados. El trabajo en equipo es muy importante en esta empresa ya que de eso depende la productividad y la calidad de las prendas que realizan las modistas.

Los factores principales que alimentan el desarrollo laboral dentro de la empresa es la buena relación que tiene cada uno de los empleados ya que en el lugar se combina lo que es el trabajo y la relación familiar que existe entre algunos de los empleados. Los empleados tienen una buena relación entre ellos y así trabajan juntamente para alcanzar los objetivos de la empresa.

La empresa toma en cuenta cada una de las opiniones de los empleados, para mejorar la buena relación de trabajo entre los individuos y que la productividad y el ambiente laboral sean agradables. Aunque a veces los empleados sienten temor de expresar sus ideas porque piensan que no se les tomara en cuenta.

La mayoría de los empleados están contentos con su trabajo y sabe que el sueldo que se les da es de acuerdo al trabajo que realiza. Los empleados no solo necesitan incentivos monetarios sino también necesitan que se les reconozca, cuando estos hacen su trabajo de manera adecuada.

A los empleados se les permitió poner en práctica las ideas ya que piensan que una buena decoración del lugar de trabajo hará más agradable el ambiente de trabajo, también se ha diseñado un logotipo para la empresa de acuerdo a su actividad de la empresa.

Todos los empleados están de acuerdo con el reglamento que se implemento en la empresa ya que son muy flexibles y fáciles de cumplir.

SUGERENCIAS

En primer lugar se hace la recomendación de tener una misión y visión establecidas de acuerdo a las necesidades del negocio ya que no están definidas. Se proponen las siguientes:

MISIÓN

Crear la mejor ropa del mercado, siempre pensando en las necesidades reales de las personal y del medio ambiente, restringiendo el uso de maquinaria innecesaria y anticuada que contamine más y utilizando materiales ecológicos. En esta empresa se busca la satisfacción del cliente por medio de la comodidad, el diseño exclusivo así como el compromiso ambiental y social que nos define.

VISIÓN

Ser una empresa líder en el mundo de la moda, crecer continuamente que la empresa se distinga por proporcionar productos de excelente calidad a sus clientes a través de un buen servicio dinámico, creativo, con la capacidad suficiente de generar satisfacción al cliente.

ES CONVENIENTE TAMBIÉN LA IMPLANTACIÓN DE UN NUEVO REGLAMENTO.

- ✓ La hora de entrada es a las 9:00 am y la hora de salida será 6:00 pm con una hora de comida.
- ✓ Sin excepción alguna quedan prohibidas las salidas para asuntos personales, dado en casos de fuerza mayor.
- ✓ Todos los trabajadoras deben de usar correctamente las maquinas y los accesorios de trabajo.
- ✓ No se permite el uso de instrumentos tales como; celulares, computadoras, televisión cuando se esté atendiendo a los clientes.
- ✓ Las áreas de trabajo deben de estar limpios.
- ✓ Las maquinas de cocer deben de recibir mantenimiento.

SUGERENCIAS PARA INCENTIVAR A LOS EMPLEADOS:

Se recomienda que en la empresa a todos los empleados se les dé un trato igual no se debe de dar preferencia a los empleados que son parte de la familia, si cometen una falta dentro de los horarios de trabajo se les debe de aplicar una sanción, es decir no hacer distinción alguna entre los empleados que pertenecen a la familia y los que no, ya que esto causa conflictos dentro de la empresa.

Es conveniente reconocer el esfuerzo de cada uno de los empleados, se propone incentivar a los empleados que tiene mayor productividad en cuanto a su trabajo, también reconocer al empleado que es puntual.

Se sugiere que las empleadas tengan un uniforme.

En esta empresa todos deben aportar sus ideas para elaborar las prendas de la manera más rápida y con calidad, también se sugiere que tengan un calendario de los pedidos que tengan que entregar.

Otra aportación que se hace es que en las fechas de los cumpleaños de los empleados se les dé un pequeño obsequio o se les dé el día libre para que celebre con su familia esto incentivara al empleado y lo hará sentir importante.

Al terminar la jornada de trabajo, de cada día, se invitara a los empleados a quedarse un rato para tener una pequeña charla con todo el equipo de trabajo donde se harán saber los aspectos positivos o negativos que les hayan hecho sentir satisfechos o insatisfechos durante el día.

Otra forma de incentivar a los empleados es hacerlos sentir que son parte de la empresa que ellos tienen un lugar especial dentro de esta, así también todos deben de tener el hábito de ser amables, responsables, puntuales y deben tener una buena presentación ya que esto refleja lo que es la empresa

BIBLIOGRAFÍA

Keith Davis John W. Newstrom Comportamiento humano en el trabajo

Mc Graw Hill. Undécima edición

David A. Decenzo Stephen P. Robbins Administración de Recursos Humanos

Limusa Wiley

Mireia Valverde Aparicio Federico González Santoyo, La Gestión de los Recursos Humanos: Enfoques para México

Mva Fegosa Bfh Mchf

William B. Werther, Jr. Ph. D. Keith Davis Administración de Personal y Recursos Humanos

Mc Graw Hill

Gaby Dessler Administración de Personal

Phh Prentice Hall Sexta Edición

Dr. Mercado h. Salvador Administración de pequeñas y medianas empresas estrategias de crecimiento

México 2001 ultima reimpresión

Editorial pac, s.a. de c.v

Terry y Franklin Principios de Administración

México 2004 vigésima reimpresión