



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Análisis de los factores
motivacionales que influyen
en el comportamiento del
personal de la empresa
"El pollo regio"**

Tesis

Que para obtener el título de:

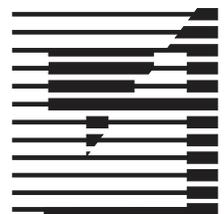
Licenciado en Administración

Presenta:

Ignacio Bucio Silva

Asesor:

L.A. Jesús Fernando Chávez Hernández



Uruapan, Michoacán. 10 de abril de 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
-------------------	---

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

1.1 Concepto de empresa.....	7
1.2.- Clasificación de las empresas.....	8
1.2.1 Por su actividad o giro	8
1.2.2 Según el origen del capital.....	10
1.2.3 Según la magnitud de la empresa	11
1.2.4 Otros criterios.....	13
1.2.4.1 Criterios económicos.....	13
1.2.4.2 Criterios de constitución legal.....	13
1.2.4.2.1 Persona física ventajas y desventajas.....	14
1.2.4.2.2 Persona jurídica o moral, ventajas y desventajas.....	15
1.2.5 Tipos de empresas que se pueden constituir.....	16
1.2.5.1 Tipos de empresa para persona física.....	17
1.2.5. Tipos de empresa para persona jurídica o moral	17

1.3 Concepto de administración.....	19
1.4 El proceso administrativo.....	20

CAPÍTULO II

LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

2.1 Concepto de motivación.....	25
2.2 Generalidades.....	26
2.3 Diferentes teorías motivacionales.....	28
2.3.1 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow.....	28
2.3.2 Teoría de la dualidad de Herzberg.....	31
2.3.3 Teoría del reforzamiento o del aprendizaje.....	32
2.3.4 Teoría de las tres necesidades de McClellan.....	34

CAPÍTULO III

EMPRESA FAMILIAR

3.1 Concepto de empresa familiar.....	36
3.2 Empresa familiar en la actualidad.....	37
3.2.1 Modelo de los tres círculos de la empresa familiar	39
3.2.2 Ventajas de la empresa familiar.....	40

3.2.3 Desventajas de la empresa familiar.....	42
3.3 La empresa familiar y el Desarrollo Organizacional.....	45
3.3.1 Conceptos relacionados con desarrollo organizacional	46
3.3.2 Aplicaciones del desarrollo organizacional	48
3.3.3 El proceso de desarrollo organizacional	48
3.4. Desafíos de la empresa familiar.....	51

CAPÍTULO IV
CASO PRÁCTICO

4.1 Introducción.....	53
4.2 Antecedentes de la empresa.....	54
4.3 Misión de la empresa.....	55
4.4 Organigrama.....	55
4.5 Metodología empleada.....	57
4.6 Problema de la investigación.....	57
4.7 Objetivos.....	57
4.8 Tipos de investigación.....	58
4.9 Fuentes de datos.....	58

4.10 Diseños de la investigación.....	58
4.11 Análisis de resultados.....	59
4.12 Interpretación de resultados	75
4.13 Propuesta.....	77
Conclusión.....	80
Bibliografía.....	82
Anexos.....	83

INTRODUCCIÓN GENERAL

El proyecto de tesis que se presenta a continuación es una investigación en la cual se retoman aspectos importantes que han sido investigados durante mucho tiempo por varios autores importantes en el campo de la administración el tema aquí presentado se denomina “Análisis de los factores motivacionales que influyen en el comportamiento del personal de la empresa el Restaurante el Pollo Regio”

El negocio se encuentra ubicado en la ciudad de Uruapan. La elección de este tema se dio por una sencilla razón porque la situación más difícil y más importante es lograr entender el recurso humano, ya que por su complejidad es muy conflictivo y busca tener una resistencia al cambio, y sobre todo que, de acuerdo a su experiencia de vida, a su situación familiar, económica y social, etc., él tendrá determinado comportamiento que lo llevará a actuar de una u otro forma en las situaciones o problemas de su área.

Con esta investigación se pretende proporcionar beneficios que ayuden a dicha empresa a generar un ambiente agradable y óptimo en relación con el trato de su personal, para que este se sienta parte de la empresa y pueda tener un mejor desempeño laboral.

Por consecuente esta investigación busca ayudar a los empleados tratando de dar solución a o en dado caso, buscar alternativas de solución a sus conflictos personales, laborales y/o ambientales. Con la información recabada y los análisis motivacionales aquí planteados se intenta dar un giro o cambio a la organización, actualizando conocimientos se representativos del recurso humano, para fomentar una buena relación.

Con esto se busca implementar un método de motivación para su personal en busca de mejores resultados y optimización de costos, evitando a lo más las pérdidas.

A continuación se presenta el capítulo I, en el cual se analizará la empresa la clasificación de ésta y el tipo de empresas que se pueden constituir, y el proceso

administrativo el cuál se detallará, este capítulo servirá de base para los posteriores capítulos.

El capítulo II, será dedicado a la motivación ya que una parte importante de la empresa son los colaboradores y con ellos la empresa puede tener un buen desarrollo y crecimiento, se analizarán las teorías motivacionales más representativas.

En el capítulo III se analiza la empresa familiar ya que esta tesis y su caso práctico serán desarrollados en una empresa familiar, por eso, en este capítulo se verán las ventajas, desventajas y el desarrollo organizacional.

En el capítulo IV se desarrolla el caso práctico, investigaciones, análisis de resultados y descripción de la empresa.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

1.1 CONCEPTO DE LA EMPRESA

La empresa es el campo de desarrollo del administrador por lo tanto iniciemos con la definición de la empresa. A continuación se presentan algunas definiciones de algunos autores destacados.

Una definición de Agustín Reyes Ponce “La empresa la integran bienes materiales, hombre y sistemas. Agrega que se puede estudiar en los siguientes aspectos, económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto” (FERNANDEZ, 1997:125)

“La unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y al dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa”. (FERNANDEZ, 1997:125).

“Institución caracterizada por la organización de factores económicos de la producción. A diferencia del concepto de sociedad, la empresa no tiene personalidad jurídica” (ROSEMBERG, 1992:160)

Muchos son los autores muchas la definiciones de empresa, esto es porque cada uno la concibe de acuerdo a su experiencia y conocimiento pero en esencia la empresa es la misma.

La definición personal que puedo dar de empresa: Es el organismo social que busca la interrelación de todas las herramientas y medios en el desarrollo y logro de los objetivos marcados y dirigidos por el recurso humano, para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Se concluye con la definición de empresa, que es la unión recursos y esfuerzos de todos y cada uno de los integrantes.

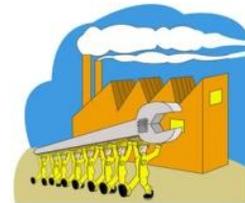
1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESA

En la actualidad existe gran diversidad de empresas que son divididas de acuerdo a aspectos importantes, tales empresas se deben clasificar para tener un control y ubicación más exacta. Los criterios más habituales para establecer la clasificación o tipología de las empresas son las siguientes, y serán descritas en cuatro bloques principales:

1.2.1 POR SU ACTIVIDAD O GIRO:

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Por ejemplo: fábricas de calzado, automovilísticas. Estas empresas son muy representativas en el sector administrativo debido a la gran producción que pueden lograr, para abastecer todo su mercado.



Estas a su vez se clasifican en:

Extractivas; Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable. Por ejemplo: Pemex (Petróleos mexicanos)

Manufactureras: Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:

1. Empresas que producen bienes de consumo final: Son todas aquellas que transforman las materias primas en bien o servicio listo para su uso.

2. Empresas que producen bienes de producción: Son aquellas que producen herramientas o medios que ayudan a la transformación de un bien o servicio.

Continuando con la clasificación, se encontraron las siguientes empresas que pertenecen a la clasificación anterior por su actividad o giro, estas son clasificadas así ya que dependen de su función en el mercado.

Agropecuarias: Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

Comerciales: Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados.

Y estas a su vez se pueden clasificar en:

Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Nestlé, Jersey, etc.

Menudeo: Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Ejemplo: Sam's Club, Costco.

Minoristas o Detallistas: Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Ley, Comercial Mexicana.

Comisionistas: Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Servicios: Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos, este tipo de empresa a su vez tienen una sub clasificación como lo veremos a continuación, en la cual también se anexan ejemplos.

Su sub-clasificación es en:

- 1.- Servicios públicos varios (por ejemplo: comunicaciones, energía, agua)
- 2.- Servicios privados varios (por ejemplo: servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc.).

- 3.- Transporte (colectivo o de mercancías)
- 4.- Turismo
- 5.- Instituciones financieras
- 6.- Educación
- 7.- Salubridad (Hospitales)
- 8.- Finanzas y seguros

(Int. edu. proyectos 2006, las empresas pág. 207)

1.2.2 SEGÚN EL ORIGEN DEL CAPITAL:

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

Y las empresas públicas pueden dividirse en las siguientes:



Centralizadas: Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.

Ejemplo: Las secretarías de estado, Pemex, luz y entre otras.

Desconcentradas: Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.

Descentralizadas: Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: I.M.S.S, CFE., ISSSTECALI, Banco de México.

Estatales: Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles, CESPT, DIF Estatal, Issstecali.

Mixtas y Paraestatales: En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos: PRODUTSA (Promotora de Desarrollo Urbano de Tijuana), Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales.

Y continuando con la clasificación de las empresas según el origen de su capital tenemos las siguientes empresas:

Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

Nacionales: Cuando los inversionistas son 100% del país.

Extranjeros: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

Trasnacionales; Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen, estas empresas generan grandes empleos en los lugares que se instalan.

1.2.3 SEGÚN LA MAGNITUD DE LA EMPRESA:

Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, ya que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a qué tipo de empresa puede pertenecer una

organización, los elementos más importantes y usuales que se toman en cuenta para dicha clasificación son tales como:

Financiero: *El tamaño se determina por el monto de su capital.

Personal Ocupado: *Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados.

Ventas: *Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.

Producción: *Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada. Y que por lo general produce grandes cantidades de productos, capaces de satisfacer países enteros.

Criterios de Nacional Financiera: *Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro de su giro.

*Nota: Debemos recordar y considerar que los requisitos que marca cada elemento pueden variar de acuerdo con la ubicación o zona en la que te encuentres, ya que para estos casos no existe la universalidad o generalidad.

1.2.4 OTROS CRITERIOS

1.2.4.1 CRITERIOS ECONÓMICOS

Según este criterio las empresas pueden ser:

Nuevas: Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.

Necesarias: Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.

Básicas: Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

Semibásicas: Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población, como por ejemplo empresas destinadas a la creación de alimentos (leche, alimentos perecederos entre otros).

1.2.4.2 CRITERIOS DE CONSTITUCIÓN LEGAL

Al crear una empresa o negocio, es necesario que se constituya legalmente, ello permitirá que nuestra empresa sea legalmente reconocida, para que pueda estar sujeta a créditos, que se puedan emitir comprobantes de pago, y que se pueda producir, comercializar y promocionar los productos o servicios con autoridad y sin restricciones.

Al momento de constituir legalmente la empresa, una decisión importante es la de elegir uno de los diferentes tipos de empresa o sociedad que existen y que se pueden

utilizar. Pero antes de esto, debemos determinar si la empresa estará constituida como Persona física o como Persona Jurídica.

Veamos a continuación la definición de cada una de estas personerías, así como algunas de las ventajas y desventajas que presentan:

1.2.4.2.1 PERSONA FÍSICA, VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

Es una persona humana que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal. Crear una empresa o negocio como Persona física, significa que cada individuo (que pasamos a ser la Persona física), como creador y dueño de la empresa, asume todos los derechos y todas las obligaciones de ésta. Una persona física es un individuo visto de manera individual y que se encuentra registrada ante los organismos públicos competentes como tal, que a su vez las obligaciones y derechos que adquiere no son de forma compartida.



Asumir todas las obligaciones significa que se asume toda responsabilidad y se garantiza con todo el patrimonio que se tenga (todos los bienes que estén a nuestro nombre), las obligaciones que pueda contraer la empresa.

Por ejemplo, si la empresa quiebra y es obligada a pagar alguna deuda contraída, la persona física, a título personal, estará obligada a responder ante dicha deuda, y en caso de no hacerlo, los bienes personales con los que se cuentan podrían ser embargados.

Ésta (el tener “responsabilidad ilimitada”) es la principal característica y mayor desventaja de crear una empresa o negocio como Persona Física.

Veamos a continuación otras ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Se crean fácilmente: no se exigen mayores trámites o requisitos.

- No se les exige llevar y presentar tantos documentos contables.
- La propiedad, el control y la administración recae en una sola persona.
- Se puede ampliar o reducir el patrimonio de la empresa sin ninguna restricción.

Desventajas:

- Toda la responsabilidad y las deudas la asume el dueño (la Persona Física) con todo el patrimonio (bienes económicos y bienes muebles e inmuebles), que posea.
- La Responsabilidad adquirida corresponde al individuo en particular esto a diferencia de las sociedades donde la responsabilidad es compartida.
- Disponibilidad de capital limitado: debido a que el capital es aportado sólo por el dueño.
- La falta de continuidad en caso de incapacidad del dueño. Este punto se refiere a que la empresa en dado caso que el fundador ya no tenga la capacidad para seguir al frente de la organización, pueda dejar de funcionar por varios motivos, como el desinterés de sus sucesores o herederos, incompetencia, entre otras.

1.2.4.2.2 PERSONA JURÍDICA O MORAL, VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

Persona jurídica es una empresa o negocio que ejerce derechos y obligaciones a su nombre. Y pueden estar constituidos por uno varios socios. Crear una empresa o negocio como Persona Jurídica, significa que es la empresa, y no los miembros, quien adquiere y asume los derechos y las obligaciones.

A diferencia de la Persona Física, las obligaciones las asume la empresa, las cuales se limitan y están garantizadas sólo con los bienes que la empresa pueda tener a su nombre

(tanto capital como patrimonio). Ésta (el tener “responsabilidad limitada”) es la principal característica y mayor ventaja de crear una empresa como Persona Jurídica.

Veamos a continuación otras ventajas y desventajas: Este análisis servirá para tener una visión que permita compararse con la persona física.

Ventajas

- Toda la responsabilidad la asume la empresa, por tanto, el dueño o los dueños no asumen las obligaciones con sus patrimonios o bienes personales.
- Mayor disponibilidad de capital: debido a que éste puede ser aportado por varios socios.
- Posibilidad de conseguir un mayor financiamiento.

Desventajas

- Mayores trámites y requisitos al momento de constituir las.
- Se les exige llevar y presentar más documentos contables.
- Mayores trámites y requisitos al momento de liquidar la empresa.
- La propiedad, el control y la administración pueden recaer en varias personas (socios).

1.2.5 TIPOS DE EMPRESAS QUE SE PUEDEN CONSTITUIR

A continuación veamos cómo se pueden constituir legalmente las empresas, tanto para personas físicas como también para personas morales o jurídicas, además analizaremos algunos requisitos necesarios para estas empresas, sus obligaciones y las responsabilidades que estas contraen al constituirse. Es muy importante conocer su constitución por que en algunos casos los propietarios deben de responder legalmente con sus bienes cuando a si se requiera o en su caso los socios.

1.2.5.1 TIPOS DE EMPRESA PARA PERSONA FÍSICA

Al constituir una empresa como Persona Física, el único tipo de empresa que se puede optar es el de una Empresa Unipersonal.

Empresa Unipersonal: En este caso el propietario de la empresa o negocio asume la capacidad legal del negocio, es decir, asume los derechos y obligaciones a título personal y de forma ilimitada. Ello implica que asume la responsabilidad de las obligaciones que la empresa pueda contraer y las garantiza con el patrimonio o bienes personales que pueda poseer.

Una Empresa unipersonal tiene un solo propietario o dueño denominado micro empresario, el cual es responsable del manejo de la empresa, en ejemplos de Empresas unipersonales se dan en el caso de las farmacias, bodegas, restaurantes, etc.

1.2.5.2 TIPOS DE EMPRESA PARA PERSONA JURÍDICA O MORAL.

Al constituir una empresa como persona Jurídica, los tipos de empresa que se pueden elegir son cinco y se describen a continuación:

1.- Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L)

En este caso la empresa debe contar con un solo propietario o dueño, denominado titular. A diferencia de la Empresa Unipersonal, las obligaciones se limitan al patrimonio de la empresa.

Funciona bajo una razón social y/o denominación. Después de la razón social, se deben constar las siglas E.I.R.L, por ejemplo, “Joyería el Diamante E.I.R.L”. Los órganos de mando son el titular (dueño o propietario) que sería el órgano máximo de la empresa, y la gerencia (órgano encargado de la administración y representación de la empresa) que puede estar conformado por el titular mismo u otra persona.

2.- Sociedad Colectiva (S.C)

Es una empresa asociativa constituida por más de una persona o socio, comprometidos a participar en la gestión de la empresa con los mismos derechos y obligaciones. Obligaciones que se limitan sólo al aporte de capital que hayan realizado.

Generalmente está formada por grupos homogéneos unidos por intereses comunes, existe en ella una relación familiar y de confianza.

Funciona bajo una razón social, no tiene denominación. La razón social puede estar conformada por los nombres de todos o solo de alguno o algunos de los socios, en los dos últimos casos, añadiendo las siglas S.C., por ejemplo, Arias y Villa S.C.

El capital está conformado por participaciones sociales, no tiene acciones. Una acción se puede definir como: Parte en que se divide el Capital de una empresa (*IBS*).

El órgano de mando está compuesto sólo por la Junta General de Socios, no tiene Directorio ni Gerencia. Todos los socios administran y representan la sociedad.

3.- Sociedad Comanditaria o en comandita (S en C)

Empresa conformada por más de un socio, en donde igualmente las obligaciones sólo se limitan al patrimonio con que cuenta la empresa.

Funciona bajo una razón social, no tiene denominación. El capital está conformado por participaciones sociales o por acciones (Sociedad Comanditaria por acciones). El órgano de mando está compuesto sólo por la Junta General de Socios, no tiene Directorio ni Gerencia. Los socios comanditos administran y representan la sociedad.

4.- Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L)

Empresa jurídica constituida por un mínimo de 2 socios y un máximo de 20, en donde igualmente las obligaciones se limitan al capital aportado. Funciona bajo una razón

social y/o denominación. Después del nombre deben seguir las siglas S.R.L., por ejemplo, “Restaurante el Taco S.R.L”.

El capital está representado por participaciones (no tiene acciones) iguales, acumulables e indivisibles, las que no puede ser incorporadas en títulos ni valores. Los órganos de mando están compuestos por la Junta General y la Gerencia. La administración y representación está a cargo de uno o más gerentes, pudiendo ser socios o no.

5.- Sociedad Anónima (S.A.)

Se le denomina anónima no porque se desconozca quién es el titular o propietario de las acciones, sino porque como las acciones son negociables y transferibles, éstas pueden ser endosables o negociables una y otra vez, pero siempre se va a saber quién es el propietario de las acciones. Funciona bajo una razón social y/o denominación, seguido de las siglas S.A.

El capital está conformado por acciones, no por participaciones sociales. Los órganos de mando están compuestos por la Junta General, Director, Gerencia y Consejo de Vigilancia (se da sólo en las S.A. abierta cuando el número de accionistas es mayor de 50). El presidente del Directorio es el representante legal, la Gerencia General se encarga de la administración.

1.3 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Después de haber analizado los tipos de sociedades es conveniente emitir una definición que ayude a tener un concepto más formal de la misma. Por lo tanto se analizan algunas definiciones de destacados autores en este ámbito.

Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.

“La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano”

(FERNANDEZ, 1991:111)

Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal, la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización".

Para Koontz y Weihrich, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La Administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina Ciencia. Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia. A partir de estos conceptos nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Se puede decir que el proceso administrativo es el conjunto de fases y etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Existen varios autores acerca de este tema, ya que el proceso administrativo es una parte fundamental y muy importante de la administración, el autor de esta tesis considera que todo el que haya estudiado aspectos administrativos conoce al menos un proceso administrativo. Los diferentes procesos administrativos existen debido a que los autores hacen modificaciones acorde a su concepción y aplicación personal de este proceso.

Autores como Urwick que define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete (7) elementos que se detallan a continuación:

1.-Investigación, 2.- Planificación, 3.-Coordinación, 4.- Control, 5.- Previsión, 6.- Organización, 7.- Comando.

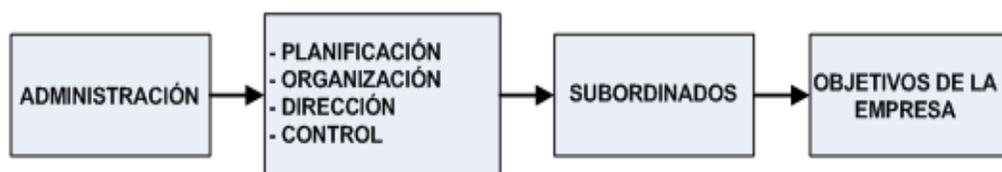
Koontz y O´Donnell define el proceso administrativo con cinco (5) elementos:

1.- Planificación, 2.- Designación de personal, 3.- Control, 4.- Organización, 5.- Dirección.

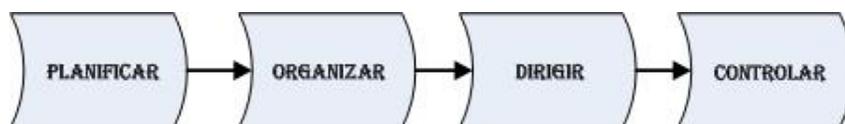
La Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las Organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes.

Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el Desempeño Gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del Proceso Administrativo, logrando una estructura organizacional que la diferencia de otras organizaciones.

“Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera.



Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:



El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación”:



(HURTADO, 2008:47)

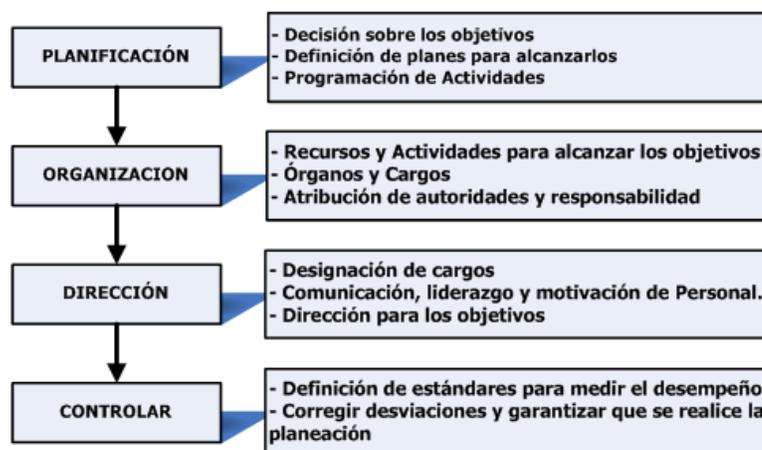
Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto.

El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:



Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

Algunas de las actividades importantes dentro de cada etapa se encuentran las siguientes representadas en este grafico.



(CHIAVENATO, 2006)

Según el libro Administración una perspectiva global de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrick, las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares.

Como conclusión podemos decir que el proceso administrativo se divide en fases: la mecánica y la dinámica. Dentro de la fase mecánica se encuentran los elementos como: la planeación y la organización. En la fase dinámica se encuentran: la dirección y el control. La administración es la parte más importante de la empresa ya que sin esta definitivamente no habrá un crecimiento organizacional óptimo, y las cuatro fases básicas son muy

importantes ya que estas nos llevan a logro del objetivo final que es el control. Así como se lleva a cabo proceso administrativo de las diferentes funciones y actividades en la empresa, es importante hacer un análisis de los colaboradores ya que estos son el elemento más importante para que la empresa tenga éxito y cumplan con sus objetivos.

Por eso en el capítulo II se analizará la motivación y algunas, de las diferentes teorías motivacionales existentes, de autores destacados e importantes en la administración.

CAPÍTULO II

MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

2.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Hoy en día, los trabajadores son cada vez más autónomos y con intereses y responsabilidades dentro y fuera de la empresa. Estos trabajadores, están cada vez más educados y más informados del mundo que les rodea y de las posibilidades que existen fuera de su empresa. También están más dispuestos a pedir explicaciones y justificaciones de sus jefes. Por lo tanto para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores deben conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una acción en un momento determinado.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. Sigmund Freud traza una analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un tímpano, en donde la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente.

El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad. Existen dos factores

que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: La expectativa y la accesibilidad.

La expectativa: Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia. La accesibilidad: Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad. Como podemos ver una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

2.2 GENERALIDADES

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal.

Obviamente las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores. Que para esto la empresa debe establecer ciertos mecanismos para una mejor relación con los colaboradores, tales como políticas de trabajo, compensaciones entre otros.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa. Es muy común oír en las organizaciones: “Hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor”. Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

Algunas de las definiciones que se encontraron de la motivación son las siguientes:

“El deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades” (DESSLER, 1993:20).

“Es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y demás fuerzas similares” (KOONTZ, 1987:413)

“Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (ARIAS Galicia, 1973:65)

La definición personal de la motivación es: Fuerza interna que impulsa al ser humano al logro de sus objetivos.

2.3 DIFERENTES TEORÍAS MOTIVACIONALES

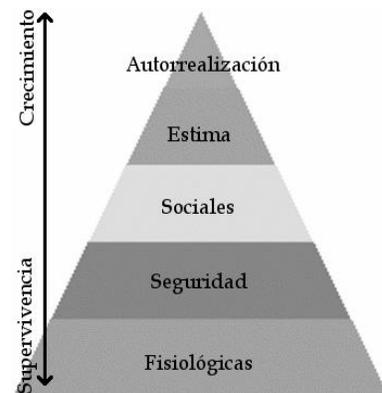
A lo largo de los años la administración ha tenido un gran crecimiento ya que por ser una ciencia social y muy dinámica, ha evolucionado a grandes pasos y lo seguirá haciendo siempre que haya un empleado y un patrón, por esta situación ha surgido varios autores que buscan un análisis y entendimiento del comportamiento laboral dentro de la organización, dentro del campo administrativo existe un gran número de autores que buscan simplificar y ayudar a los administradores o directores de empresas a motivar a su personal.

A continuación se analizarán algunas de las teorías más representativas.

2.3.1 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Abraham Maslow nació en Brooklyn, Nueva York el 1 de abril de 1908. Pasó sus últimos años semi-retirado en California hasta que el 8 de junio de 1970 murió de un infarto del miocardio después de años de enfermedad.

Según Abraham Maslow, todas las necesidades del ser humano están jerarquizadas de forma tal, que se van cubriendo desde aquellas orientadas hacia la supervivencia,



hacia las que se orientan hacia el desarrollo. A medida que uno va satisfaciendo las

necesidades de un nivel inferior, como muestra la pirámide, uno como persona aspira a satisfacer las necesidades del nivel superior, de esta manera creciendo como persona.

Las necesidades que uno ha de satisfacer son según su importancia, las fisiológicas, las de seguridad, las sociales o de pertenencia, las de estima y finalmente las de autorrealización.

Analicemos un poco cada una de las necesidades, considerando cuáles son sus requerimientos: Las necesidades fisiológicas son aquellas que uno requiere cubrir para poder sobrevivir y lograr un equilibrio con su cuerpo, y funciones corporales. Dentro de estas necesidades tenemos el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo entre otros. Si uno no llega a cubrir estas primeras necesidades, uno no busca subir el peldaño en la escala de la pirámide a buscar el primer nivel.

Por ejemplo, si uno sólo vive en el día a día, y depende de un sueldo bajo que apenas le permite para cubrir sus necesidades fisiológicas, no usará ese dinero en alquilar una casa en la playa para vivir con su familia, si después no van a tener con qué comer, primero asegurará su alimento y el de los suyos antes que otra cosa.

Una vez que se logra cubrir estas necesidades fisiológicas, uno adquiere la siguiente necesidad, la necesidad de seguridad. Las necesidades de seguridad, son aquellas en donde uno busca su propia seguridad y protección, es decir, lograr un estado de orden, estabilidad y seguridad. Una vez que nos sentimos seguros, la motivación de las necesidades buscará cubrir las necesidades sociales que todos tenemos. Estas necesidades sociales pueden ser de amor, pertenencia, amistad, comunicación, o vivir en comunidad.

Lo vemos siempre, cuando alguien quiere ser parte de una empresa, o de una familia. Cuando alguien busca enamorarse o tener algún amigo cerca. Los seres humanos no somos islas, sino que necesitamos de interactuar y relacionarnos con alguien en algún momento.

Existe gente que se siente sola, y eso las deprime. Es porque sienten dentro de ellas que no están logrando conectar con nadie, que no tienen a alguien alrededor. Salvo casos extremos donde sí existe alguien pero ellos no lo reconocen, el encontrar a la pareja ideal, una empresa que lo acoja, o a un amigo que los comprenda se vuelve la motivación principal de uno. Esta necesidad es imperiosa en uno, hasta el momento que la consigue. Una vez conseguida, el enfoque cambia totalmente y busca satisfacer el siguiente nivel de la escala.

Cuando hemos logrado encontrar a una pareja, ser parte de un grupo de amigos, o hemos entrado y pertenecemos a una empresa, es decir, que ya somos parte de algo, empieza a nacer en nosotros una nueva necesidad, la necesidad de estima. Ya conseguimos la pareja, ya conseguimos el trabajo que buscábamos con tanto ánimo, ahora lo que buscamos es ser reconocidos por nuestro trabajo, por nuestros logros.

Queremos que ese amigo que tienes te vea como alguien en quien puede confiar, en quien puede contarle algo y ayudarlo. Quieres que te elogien si haces algo bien en el trabajo, o si te destacas en alguna actividad. No es que quieras ser el mejor en todo, quieres ser reconocido por aquello que haces. Queremos en pocas palabras, ser apreciados, valorados y reconocidos.

Cuando ya hemos logrado ser estimados en nuestro trabajo, que nos reconocen por tal o cual cosa, empieza a surgir la necesidad de autor realizarnos. Aquí uno busca convertirse cada vez en alguien más de lo que es, y llegar a la meta de lo que cree ser capaz en el futuro. Una vez lograda la autorrealización de los sueños que uno tiene, empieza también a surgir la necesidad de la trascendencia. Es decir, de crear algo que perdure más allá de uno. Que sus hijos o su familia pueda ver o contemplar algo que hayas dejado, incluso una vez que la persona haya fallecido. Puede ser construir algo como una casa, un edificio, quizás

escribir un libro, etc., etc. Estas cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, estima, y autorrealización están siempre presentes, pero la importancia que se les asigna va creciendo a medida que se van solucionando las que se encuentran en el nivel anterior.

A partir de este modelo, uno puede comprender las necesidades de aquellos que lo rodean, y de esta manera enfocarse uno a tratar de satisfacer o complacer dichas necesidades, con el fin de cumplir las propias, o llegar a un buen acuerdo a través de la negociación.

2.3.2 TEORÍA DE LA DUALIDAD DE HERZBERG

Frederik Herzberg propone en esta teoría dos factores que son los siguientes:

1.- Los factores de higiene: estos factores se refieren a las condiciones físicas en que se desempeña un trabajador, como el clima organizacional, los reglamentos, salario, la relación con sus compañeros. El factor de higiene es preventivo, y esto ocasiona que haya una capacidad limitada para influir en las personas, cuando este factor es excelente evita que haya una insatisfacción.

Si el factor es limitado produce la insatisfacción, estos factores de higiene son los siguientes: salario percibido, prestación social percibida, relaciones que haya con el administrador o jefe, y la relación que tenga con sus compañeros.

2.- Dentro de los factores de motivación: se encuentran los factores que están relacionados con estado interno del individuo, también se relaciona con las actividades y tareas relacionadas con el puesto. Cuando se aplican de manera óptima la satisfacción de la persona aumenta, cuando este factor es limitado provoca una ausencia de satisfacción.

Los factores que más influyen son: el uso de habilidades personales, iniciativa para ejecutar las actividades o tareas, responsabilidad en el trabajo, la especificación de metas y objetivos, entre otros.

2.3.3 TEORÍA DEL REFORZAMIENTO Ó DEL APRENDIZAJE.

Esta teoría ofrece una alternativa y un medio útil de entender y predecir el desempeño del empleado y se divide en reforzamiento positivo y reforzamiento negativo, el castigo y la incentivación.

Reforzamiento positivo: El comportamiento que se tenga como resultado de una actividad específica, se fomentara por medio de un reforzamiento positivo y este a su vez ofrece una consecuencia favorable que motiva al empleado a repetir el mismo comportamiento. Por ejemplo, si un empleado entrega un trabajo bien hecho y oportunamente, su jefe le hará un merecido reconocimiento por su trabajo y el empleado se sentirá reconocido y motivado buscando realizar su trabajo de igual forma al anterior y al hacerlo estará reforzando su comportamiento positivamente.

Reforzamiento negativo: A diferencia del reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo se da cuando un comportamiento provoca una consecuencia desfavorable.

Si un empleado tiene un comportamiento que implique la eliminación de algo desfavorable, seguirá reforzando ese comportamiento cada vez que se encuentre en la misma situación desfavorable. Por ejemplo si un cargador de materiales de construcción se dio cuenta de que cada vez que cargaba bultos de cemento le dolía la espalda, su comportamiento estará encaminado a utilizar un cinturón o chaleco para carga y por lo tanto eliminará una consecuencia desfavorable.

Este reforzamiento lo alentará a utilizar siempre el equipo apropiado para salvaguardar su seguridad corporal utilizar un reforzamiento.

Dentro del reforzamiento negativo encontramos dos elementos importantes:

1.- El castigo: se puede decir que es un estímulo capaz de producir una condición no placentera que desalienta un comportamiento indeseable. 2.- Extinción: es la eliminación de un comportamiento cuando no hay respuesta o consecuencias.

A manera de conclusión la teoría del refuerzo no depende tanto del entendimiento de los sentimientos internos como lo es en las teorías del conocimiento, sino que más bien trata de explicar la conducta del empleado que se basa principalmente en que a toda acción corresponde una reacción, o dicho de otra manera, a una causa efecto.

Esta teoría sugiere que el comportamiento del empleado puede ser modificado al reforzar los modos de conducta deseados, una vez que se ha aprendido el comportamiento deseado, debe ser reforzado a fin de que se repita, sino existe un reforzamiento el comportamiento tendera a desaparecer.

Todos los empleados presentan determinados comportamientos que pueden variar por esta razón lo gerentes y/o administradores deben de analizar y vigilar los comportamientos de los empleados con el fin de determinar cada cuando desarrolla cierta conducta ya sea positiva o negativa. Existen algunos programas de reforzamiento como lo es el continuo o el intermitente de forma breve se describen a continuación:

Dentro del reforzamiento continuo: Encontramos, por ejemplo, el incentivo que se otorga al colaborador por la calidad en la producción, este reforzamiento se otorga cuando un empleado tiene un comportamiento adecuado o correcto. Además este tipo de reforzamiento como su nombre lo indica es repetitivo y pueden ser de gran utilidad ya que trabajador tiende a realizar su trabajo adecuadamente.

Lo que respecta al reforzamiento intermitente: Aquí solo se refuerzan algunos comportamientos específicos, en este tipo de reforzamiento el aprendizaje tiende a retenerse por más tiempo que el continuo donde se aprende más rápido, y que el individuo sabe qué tipo de comportamiento se necesita para ser reforzado. Mencionaré tres tipos de programas de reforzamiento intermitente:

1.- Intervalo fijo: ofrece reforzamiento o recompensas después de un periodo determinado.

2.- Intervalo variable: se otorgan recompensas después de varios periodos de tiempo, puede ser al azar o cuando menos se lo esperan.

3.- Consiente fijo: sucede después de un número determinado de respuestas deseadas, por ejemplo por cada 3 productos de belleza que venda el empleado se le otorgara un bono de \$5.00

2.3.4 TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES DE MCLLELAND

Esta teoría surgió aproximadamente en 1962, explica que la motivación está relacionada con tres factores importantes: Realización, Afiliación, y De poder. Según el autor todas las personas están regidas por uno u otro de los factores, analicemos de forma breve la implicación de cada uno:

Realización: En este caso las personas están motivadas por la realización, es decir que las personas buscan el cumplimiento de alguna meta, en comparación con Maslow en su quinto nivel sobre la autorrealización, aquí las personas buscan trascender en el paso del tiempo.

Afiliación: Las personas motivadas por este segundo factor se muestran más interesadas en establecer contactos personales.

De poder: Por último las personas las personas motivadas por este factor tratan de influir y persuadir sobre los demás.

Esta teoría dice que la cultura influye de un manera importante él en ser humano, en el deseo de superarse, en este caso la influencia que los padres tengan sobre la persona, la van a dotar de confianza, afecto y libertad, dando como resultado un mayor o menor motivo de logro hacia algo, entre ellos el de poder.

Para concluir con este capítulo II, podemos decir que lo más importante del logro de los objetivos organizacionales es la motivación, por eso este capítulo es de gran importancia ya que se detallaron algunas de la teorías más importantes respecto a la motivación, estas teorías proporcionan herramientas que ayudan a entender el comportamiento de los colaboradores, debido a que en el desempeño de estos también influyen mucho los aspectos emocionales, sus experiencias de vida y la situación actual por la que están pasando, y si a esto, le agregamos la frustración que sienten muchos empleados al no estar en el trabajo y/o puesto deseado, hace que ahí dependa la obtención de resultados positivos o negativos.

Para el capítulo III se analizará la empresa familiar, ya que el proyecto de esta tesis se ha desarrollado en una empresa de este tipo.

CAPÍTULO III

EMPRESA FAMILIAR

Como ya se vio en el capítulo anterior, existen muchas teorías motivacionales acerca del recurso humano, que nos ayudan entender los diferentes comportamientos de los colaboradores, ya que estos son una pieza fundamental y clave para el desarrollo y crecimiento de la empresa, es por este motivo que las empresas deben de conocer y tratar de allegarse de las teorías antes mencionadas para lograr los objetivos planeados en la organización. Ahora en el capítulo III se hará un estudio acerca de la familiar, tanto sus ventajas, desventajas que esta conlleva, conceptos, y un modelo de la estructura de la empresa familiar.

3.1 CONCEPTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Empecemos primero que nada por definir lo que representa la empresa familiar. A continuación veamos algunas definiciones de autores destacados en la materia, estas definiciones fueron extraídas del mismo libro del autor Rodríguez Valencia.

“Morales López JC. La define así: Es aquella en que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas y son miembros de una o varias familias. Viedna J.M. la define así: Se entiende aquellas en las que un núcleo familiar controla la mayoría del capital” (RODRIGUEZ, 1999:61).

Como ya se observó todas las definiciones están encaminadas entre sí.

La definición personal de empresa familiar es la siguiente:

Empresa familiar es aquella en la que uno ó más miembros de una familia están al frente y/o dirección de esta, tomando las decisiones estratégicas de la empresa.

3.2 EMPRESA FAMILIAR EN LA ACTUALIDAD

La Empresa Familiar ha sido objeto de intensos estudios durante las últimas décadas, buscando determinar esquemas que expliquen su composición, estructuras y comportamientos. En la actualidad algunas empresas familiares evolucionan y permiten la participación de amigos, empleados o ejecutivos que no son miembros de la familia, pero que aun así la empresa continúa con la esencia de su organización y control. En otros casos, algunas empresas prefieren dejar este modelo a fin de evolucionar hacia diferentes contextos, lo que implica el incorporar a accionistas o inversionistas de manera directa o a través del mercado accionario. Los fenómenos en torno a la empresa familiar son muy variados según el contexto en donde se esté hablando ya no es igual la percepción que existe de esta empresa en el mundo.

“Actualmente en México, el 98 % de la empresas son controladas por una familia o tienen una fuerte intervención por parte de los miembros de ésta”. (RODRIGUEZ 1999:63)

Las empresas familiares casi siempre empiezan siendo pequeñas y van creciendo con el paso de los años. En México existen muchas empresas familiares muy destacadas como lo son Bimbo, Vitro y entre otras, de las cuales se puede argumentar que gran parte de estas empresas son de grupo familiares. (RODRIGUEZ, 1999:62).

Existen tres elementos que intervienen en una empresa familiar: la propiedad, el control y la dirección. Una empresa familiar tiene ventaja en cuanto a que el control se mantiene dentro de la familia, sin embargo no por el hecho de que esté compuesta por integrantes de una misma familia quiere decir que no tenga problemas, al contrario muchas veces resulta mucho más complicado que una empresa familiar tenga éxito que una empresa pública, debido a la dificultad para separar lo empresario de lo familiar. Adicionalmente, las empresas familiares también se enfrentan a otros retos como lo son el

allegarse del capital para operar y poder crecer, la conciliación entre los intereses de la familia con los de la empresa en materia de liquidez además de disposición de efectivo, la planificación financiera en momentos de cambio generacional, etc.

Pero también es indispensable superar las debilidades o conflictos que atañen a la empresa familiar, tales como el nepotismo (cuando la dirección de la empresa tiende a favorecer a los parientes en detrimento de ‘la mejor elección’ de personas, o bien, a pagar un mejor sueldo a un pariente o a alguien por ser de la familia). (ANZOLA, 2002:23),

La autocracia (que por lo general se presenta en el fundador que tiende a ver a los hijos como ‘más pequeños’ de lo que vería a un profesional de la misma edad), la dificultad general al delegar (dado que el emprendedor-fundador posee un elevado afán de logro quizás mayor que el director de una empresa no familiar), el paternalismo.

Finalmente, existen varios factores que hacen que una empresa familiar pueda tener éxito, entre ellos está una planificación a largo plazo, la tradición y continuidad, el ambiente empresarial familiar, la responsabilidad social, la calidad de producción y el ser innovador, creativo, iniciativa, capacidad de análisis, resolución y emprendedor.

Si todos estos factores se llevan a cabo, es muy probable que una empresa familiar tenga éxito y se desarrolle muy bien. Cuando esto pasa es cuando las empresas enfrentan el reto de institucionalizarse haciendo de esta etapa, la evolución decisiva para el futuro de la empresa ya que de esto depende la permanencia y ciclo de vida de la empresa.

México tiene grandes posibilidades para poder generar un desarrollo económico sustentable a través de sus empresas.

Uno de los modelos más completos es el Modelo de los Tres Círculos, de Davis y Tagiuri, que explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y

la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

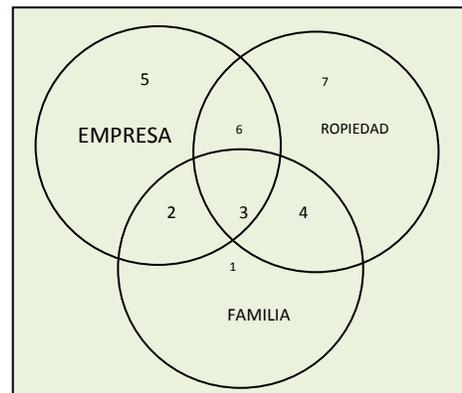
3.2.1 MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

La explicación de este modelo es muy importante ya que en las empresas privadas existen dos subgrupos bien diferenciados de personas: los empleados y los dueños, y en las empresas de familia los roles no son tan fáciles de distinguir ya que por ejemplo, el hijo del propietario puede ser hoy un empleado pero a su vez puede ser el futuro dueño.

Para poder determinar los diferentes subsistemas de personas interesadas en dichas organizaciones, dos profesores de Harvard, Davis y Tagiuri, desarrollaron en 1982 el modelo de los tres círculos. El diagrama grafica claramente todos los roles posibles que puede ejercer una persona en una empresa familiar, cada agente se puede ubicar únicamente en una sola posición.

A continuación se indica de forma breve el tipo de personas que integran cada uno de los números marcados, dentro de cada círculo.

1. Miembros de la familia.
2. Miembros de familia, no propietarios que trabajan en la empresa.
3. Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa.
4. Miembros de familia y propietarios que no trabajan en la empresa.
- 5.- Empleados que no son miembros de la familia.

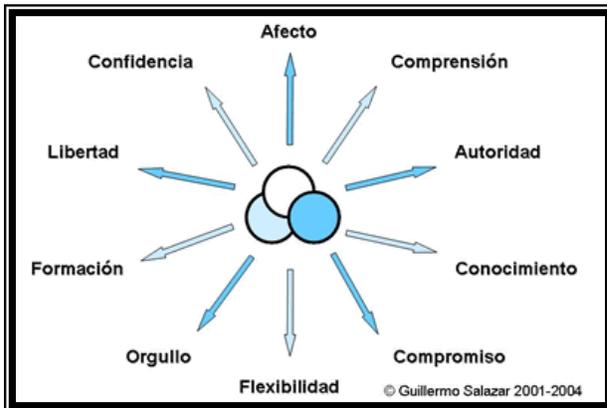


- 6.- Propietarios que trabajan en la empresa, pero que no son miembros de la familia.
- 7.- Propietarios que no son miembros de la familia y no trabajan en la organización.

3.2.2 VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

El arte de combinar empresa y familia conlleva a enfrentar día a día dos conceptos que, en apariencia, son antagónicos: el Amor y el Dinero. Pero no hay nada más lejos de la realidad. El manejo de dos mundos tan complejos al mismo tiempo, la empresa y la familia, convierten las estrategias de gestión en un verdadero arte que mezcla creatividad, experiencia y visión para responder al compromiso que implica el compartir el trabajo con los seres amados.

Veamos a través de este grafico cuáles son las ventajas de la empresa familiar. Debemos tomar en cuenta que algunos autores pueden considerar más o menos de acuerdo a su percepción.



Las relaciones de afecto: Los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de

comunicación sólidas esta ventaja es marca una diferencia importante en las empresas familiares respecto con la empresas privadas o gubernamentales ya que esto puede ayudar a que haya mayor compromiso y que los miembros de la familia busquen un beneficio integral, ya que de esta forma todos vienen ganando.

La comprensión: El hecho de convivir con una persona desde que se nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.

Aceptación de la autoridad: Como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa la autoridad se acepta y refuerza la estructura organizacional, y esto es muy bueno ya que debido a que se conoce la autoridad que dirige es más fácil comprenderla y aceptarla.

Conocimiento: Dentro del mismo ambiente de trabajo en familia, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir un conocimiento muy profundo acerca de la empresa. Lo que se puede destacar dentro de una empresa familiar es que si el fundador tiene las esperanzas que sus hijos continúen con esta empresa, debe de formarles un amor propio de esta, llevándolos cada vez que sea posible y buscar que estos la conozcan y pueden sentirse parte de ella.

Compromiso: Por lo general, todos los miembros de la Empresa Familiar manifiestan en la práctica su consagración al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo que el resto de los integrantes. Aunque esto no siempre es así.

Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: La informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas se traslada a la empresa. Lo mismo aplica para el capital de la empresa, pero se debe de tener cuidado ya que muchas veces algunos miembros de la familia pueden abusar de esta autoridad, mismo que debe controlarse y hacerlo saber a los miembros de la familia que la empresa debe permanecer al margen de caprichos familiares.

El orgullo de la firma: Que se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes.

Inversión en personas: Aunque, tanto las grandes como las pequeñas compañías arriesgan capital en formación, sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo, por lo que se debe invertir en capacitación necesaria, incentivos motivacionales, para que haya y mayor compromiso laboral.

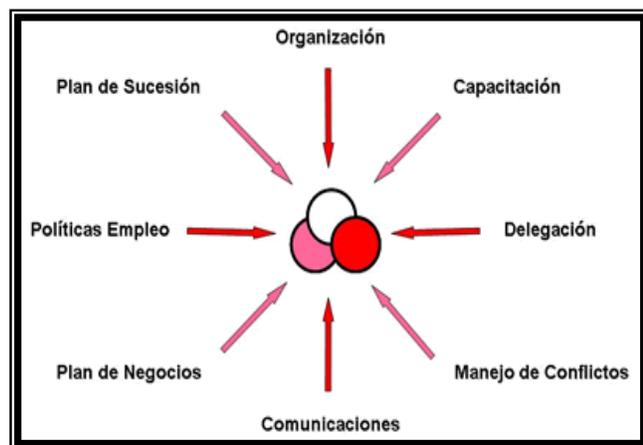
Libertad de decisión y acción gerencial: Las empresas familiares, de carácter pequeño y privado, son más libres de seguir sus propias intuiciones, que normalmente son tomadas por el jefe de la familia que también es el director de la empresa.

Carácter confidencial: Las pequeñas empresas familiares mantienen desempeños y detalles relativamente ocultos. Aunque toda empresa cuenta con información oculta es más normal que se halle en las empresas familiares por la situación interna de familia.

Compromiso social: Actualmente las empresas no solo buscan un beneficio económico personal sino que también se está dando pauta a un compromiso importante e íntimamente relacionado con la región y su población en la que la empresa se encuentre lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a la familia empresaria.

3.2.3 DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Dentro de la empresa familiar también existen algunas desventajas muy notorias que pueden tener más peso quizá que las ventajas antes mencionadas ya por lo general siempre sale a la luz lo malo y no lo bueno de las empresas.



©Roberto Kertész / Guillermo Salazar 2001-2004

Veamos a través de este gráfico cuáles son las desventajas.

Organización: Existe una natural resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía, la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares se traslada a la empresa.

Capacitación gerencial: En la cuestión de la capacitación no existe una estructura para tal función en las empresas familiares, no existe para los operarios, mucho menos para la gerencia, las empresas familiares considera un tipo de capacitación un poco empírico, en base a resultados pasados, continúan con el mismo modo o sistema de trabajo y por lo general consiste en que un miembro de la empresa que tenga más años o simplemente que conozca el movimiento interno de trabajo, capacite o auxilie al nuevo colaborador en lo que este tenga dudas.

Delegación del poder: Tanto si se trata de la posesión de las acciones, como el liderazgo gerencial, traspasar la batuta a la siguiente generación sigue siendo un problema común en la empresa familiar, obstaculizando en muchos casos el avance natural de la organización.

Toma de decisiones compartidas, solución de problemas y manejo de conflictos: En muchos casos la traba de estos aspectos es consecuencia inmediata del punto anterior, sobre todo cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente autoritario.

Comunicaciones efectivas: Entendida esta como la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo. Las problemáticas que pueden ocurrir por esta situación pueden ser de gran peso, ya que dentro de las empresas familiares no se considera esa cultura de comunicación escrita en la cual se amparan los comentarios realizados por los miembros de la empresa.

Confección del plan de negocios: Muchos propietarios se resisten a estas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aún siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia.

Criterios de selección y remuneración de familiares y no familiares: Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Esto igual ocurre con la asignación de remuneraciones, la empresa debe de contar con algunas políticas en las cuales se fije quien y de qué forma podrán entrar a la empresa a sí mismo, se deberá de contar con un análisis y perfil de puestos que no se podrá violar por ningún miembro sea o no de la familia, lo que ocurre en alguna empresas es también influye la amistad ya que esto hacen que algunas personas aptas o no entren a la empresa por ser recomendadas por el propietario sin importar si cumple o no con los requisitos.

Redacción y cumplimiento del plan de sucesión: Como una extensión de la falta de organización y la carencia de un de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos. El plan, que es la más importante y característica de la familia dueña de una empresa, involucra y compromete a sus miembros aún incluso si no laboran en ella.

Como se pudo observar en los puntos anteriores, las empresas familiares son empresas que han marcado una pauta importante dentro de algunos países ya que en ellos, estas son las que generan el mayor porcentaje de ingresos, y también son el tipo de empresa en mayor proporción existente en dichos países. Por la complejidad de su funcionamiento las empresas familiares deben considerar sus ventajas para hacer frente a las necesidades cambiarias de la sociedad, pero así mismo se debe cuidar que todas sus desventajas sean canalizadas al logro de los objetivos, esto porque de todas las trabas y

obstáculos existentes en las empresas debe ser retos a vencer, siempre y cuando se desee permanecer vigente y activa en campo comercial.

3.3.LA EMPRESA FAMILIAR Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Veamos de forma rápida como surgió el D.O. según Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971), sitúan los orígenes del D.O. en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en la condiciones de trabajo en el medio de estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultado en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el D.O. nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company (ESSO), EUA. Allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo o “T-Groups”, no para favorecer esencialmente el desarrollo de los individuos sino para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas, no existe una definición que complazca a todos, diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas.

Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es en esencia una definición.

Algunas definiciones de autores importantes en la materia son las siguientes:

“Como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”. (BECKHARD, 1969)

“Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores, y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”. (BENNIS, 1969)

“El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”. (LIPPITT, 1969)

3.3.1 CONCEPTOS RELACIONADOS CON DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La mayoría de los conceptos de desarrollo organizacional están íntimamente ligados a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización en cambio. Para que se comprenda mejor lo que implica el desarrollo organizacional, se tomarán como referencia algunos conceptos importantes que están ligados con este, ya que D.O. influye dentro de la organización total, por lo tanto algunos conceptos que se agregan de acuerdo a los autores especialistas en el área: “una organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”.

Toda organización actúa en determinado medio ambiente y su existencia y supervivencia dependen de manera como ella se relaciona con ese medio. En otras palabras

una organización es una empresa, sin importar el tamaño, giro, o actividades que desempeñe.

Concepto de cultura organizacional: Este busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. El clima organizacional constituye el medio interno de una organización y resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas y normas y relaciones interpersonales existentes en la organización. La cultura organizacional está formada por la misión, visión, valores que rigen a la empresa y que la hacen única y diferente de las demás empresas.

Concepto de cambio: El ambiente general que envuelve las organizaciones es extremadamente dinámico y exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia. Todas las empresas cambian constantemente de acuerdo con el medio en que se desenvuelve.

Concepto de desarrollo: La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. Esa tendencia tiene sus orígenes en factores endógenos (De origen o desarrollo dentro del organismo.) y exógenos (Que se origina o desarrolla fuera del organismo). El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades.

Fases de la organización: Los resultados de las investigaciones convergen para afirmar las hipótesis de la existencia de fases de vida y estadios de desarrollo de organizaciones, grupos e individuos. Las organizaciones asumen diferentes formas organizacionales en diferentes ambientes y en diferentes épocas. Una organización durante su existencia recorre cinco fases diferentes primero Pionera: Es la iniciada por sus

fundadores. Por ser pequeña, sus procesos son fácilmente supervisables y controlables, hay pocas tareas de rutina y un gran volumen de improvisaciones.

Experimentación: Es en que la organización crece y se expanden sus actividades, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes.

Reglamentación: Con el crecimiento de las actividades de la organización, ésta se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos que van surgiendo, como también definir rutinas y procesos de trabajo.

Burocratización: Con el desarrollo de las operaciones y de acuerdo con su dimensión, la organización comienza a necesitar una verdadera red de reglamentación burocrática, preestableciendo todo el comportamiento organizacional dentro de estándares rígidos y de un sistema de reglas y de procedimientos para tratar todas las contingencias posibles relacionadas con las actividades del trabajo.

3.3.2 APLICACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hay ciertas condiciones organizacionales que exigen aplicaciones y esfuerzos del desarrollo organizacional. Sin embargo, la condición esencial de cualquier programa de cambio es la de que alguien, en una posición estratégica de la organización, sienta la necesidad de modificación.

3.3.3 EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Consiste fundamentalmente en la recolección de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal y cambios del comportamiento conjuntamente. A continuación se mencionarán de forma breve los diferentes tipos de desarrollo organizacional y la forma en

que estos están relacionados con la empresa, esto se genera ya que no existe un D.O. fijo ni para todas la empresa y ni para todas la áreas de la empresa, el D.O. es adaptable de acuerdo a las necesidades con las que se cuenta en la empresa.

Veamos los diferentes tipos de modelos de desarrollo organizacional ya que cada uno representa características propias que pueden ayudan a tener mejoras en la empresa.

Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales: Este tipo de modelo consiste en que en todas las empresas existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la organización y que esto debe ser cambiado o modificado. Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia algunos objetivos a largo plazo: Cambios en los métodos de trabajo, Cambios en los productos, Cambios en la organización Cambios en el ambiente de trabajo

Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento: La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente anti-autoritario. Los modelos orientados a estas variables son: Desarrollo de equipos, Suministro de informaciones adicionales, Análisis transaccional, Reuniones de confrontación, Tratamiento de conflicto intergrupar, Laboratorio de sensibilidad.

Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento: Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son Grid, de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid: Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de desarrollo organizacional.

Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización.

Esta tecnología reposa sobre tres premisas sobre las organizaciones:

- a) Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-imagen y la realidad.
- b) Las organizaciones alcanzan “satisfacciones” abajo de su potencial.
- c) Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamiento disfuncionales como en las burocracias, provocando un “cultural drag”.

El modelo de desarrollo organizacional tipo Grid es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significan una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch: Los principales puntos de referencia de este modelo son:

- a) Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización “es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”.

b) Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.

c) El sistema social: Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.

d) Estadios del desarrollo organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios antes mencionados.

3.4 DESAFÍOS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

➤ La limitación del capital para responder a las necesidades de la familia y el crecimiento de la empresa.

➤ La existencia de un fundador inflexible y resistente a los cambios.

➤ Los conflictos entre los hermanos sucesores.

➤ La falta de un liderazgo en la siguiente generación.

➤ Las diferencias en los objetivos, valores y necesidades de los socios.

➤ La continuidad: es decir que el proceso de la sucesión a la siguiente generación sea exitoso.

➤ La escasa confianza que pueda tener el fundador a empleados contratados para la dirección y esto sea obstáculo para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

➤ La profesionalización: ya que a medida que la empresa crece en dimensión y antigüedad, se hace necesaria su profesionalización; mediante la formación de los miembros de la familia y la incorporación de profesionales no familiares.

Para concluir con este capítulo se puede decir que la empresa familiar es muy importante y de gran crecimiento no solo para las familias propietarias sino también para el país por las fuentes de trabajo, la economía, entre otras. Y así como todos los tipos de empresa tienen sus ventajas y desventajas la empresa familiar los tiene, es muy importante que las familias propietarias, se den cuenta que no deben mezclar en negocio con los tratos familiares.

Además los directivos de este tipo de empresa deben capacitarse para poder sobrellevar el negocio y la familia, entendiendo que aunque en la empresa existan familiares deben ser tratados como colaboradores y su vez motivados como tal para el logro de los objetivos de la empresa. La motivación es muy importante en estas empresas ya que existen más problemas para el logro de los objetivos y crecimiento de la organización.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

4.1 INTRODUCCIÓN

El trabajo presentado y desarrollado a continuación es el primer capítulo de lo que posiblemente abarque la tesis denominada “Análisis de los factores motivacionales que influyen el comportamiento del personal de la empresa el Pollo Regio”, ubicado en la ciudad de Uruapan.

Esta empresa en la actualidad tiene 10 años a punto de cumplir 12 años en enero de 2014, cuenta con la matriz ubicada en la Av. Latinoamericana poniente #172 en la col. Huertas del Cupatitzio, la empresa se encuentra en el régimen intermedio.

Para esto es muy importante formar una conciencia laboral y de motivación, en la organización ya que muchos de los resultados que arrojaron las encuestas durante el desarrollo de la tesis nos ayudan a comprender la situación actual de los empleados en la empresas y que esos mismos resultados serán los mismos o peores si no se tiene alguna mejoría respecto al concepto de motivación que se tiene en esta organización.

En el capítulo IV (caso práctico), analizaremos los resultados que se obtuvieron de los colaboradores en las encuestas realizadas, y los resultados obtenidos fueron graficados pregunta por pregunta, ya que estas preguntas son muy importantes para el desarrollo general y específico de la tesis.

Para iniciar con este capítulo veamos algunos datos de la empresa.

4.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa surgió en 1998 en San Juan Nuevo Mich. En un principio eran dos personas los propietarios asociados ya que estos habían unido fuerzas para crear un negocio en el cual se ofrecieron productos (pollos asados al carbón entre otros), con receta regionmontana.

Esta empresa permaneció durante cuatro años en dicha comunidad, al inicio estaban ubicados afuera de una empacadora de aguacate en la cual sólo con un asador muy básico, asaban los pollos. Debido a las necesidades de la empresa empacadora ya no podían continuar en este lugar, por lo que se vieron en la necesidad de cambiarse, fue así como se ubicaron en una pequeña huerta que pertenecía a una hermana de uno de los socios. En este lugar tenían un poco más de espacio, aquí ya se acondicionaron algunas mesas para dar servicio al cliente en el lugar, y con esto las ventas fueron incrementando cada vez un poco más. Para este entonces el negocio pertenecía solo a Sr. Carlos Guillermo Méndez Uribe, propietario actual. Gracias al interés y deseos de desarrollo de los propietarios y en busca nuevas alternativas de crecimiento. La empresa abrió sus puertas en la ciudad de Uruapan en la dirección antes mencionada, en enero de 2002, al inicio el restaurante solo contaba con siete trabajadores que más tarde debido al crecimiento un poco acelerado fue incrementando su planta laboral, tenía seis mesas en la cuales daba servicio al cliente, en cuestión de los productos la empresa inicio solo con el pollo asado como producto principal y quesadillas entre otros complementos.

En el caso de la carne arrachera se menciona la siguiente anécdota, el día de la inauguración los propietarios tenían pensado dar como botana o aperitivo, la carne arrachera, ya que consideraban que era muy sabrosa, por lo tanto se pretendía entretener a los asistentes con algo que disfrutaran, pero al probarla los asistentes, creían que esta carne la iban a vender y al preguntar por ella se dieron cuenta que no era un producto que

tenían pensado vender, por lo que los propietarios al escuchar estos comentarios decidieron incluirla en el menú y ahora es el producto que genera mayor utilidad. Actualmente la empresa ha tenido un crecimiento muy importante y poco a poco ha implementado algunos programas de control y planeación

4.3 MISIÓN DE LA EMPRESA

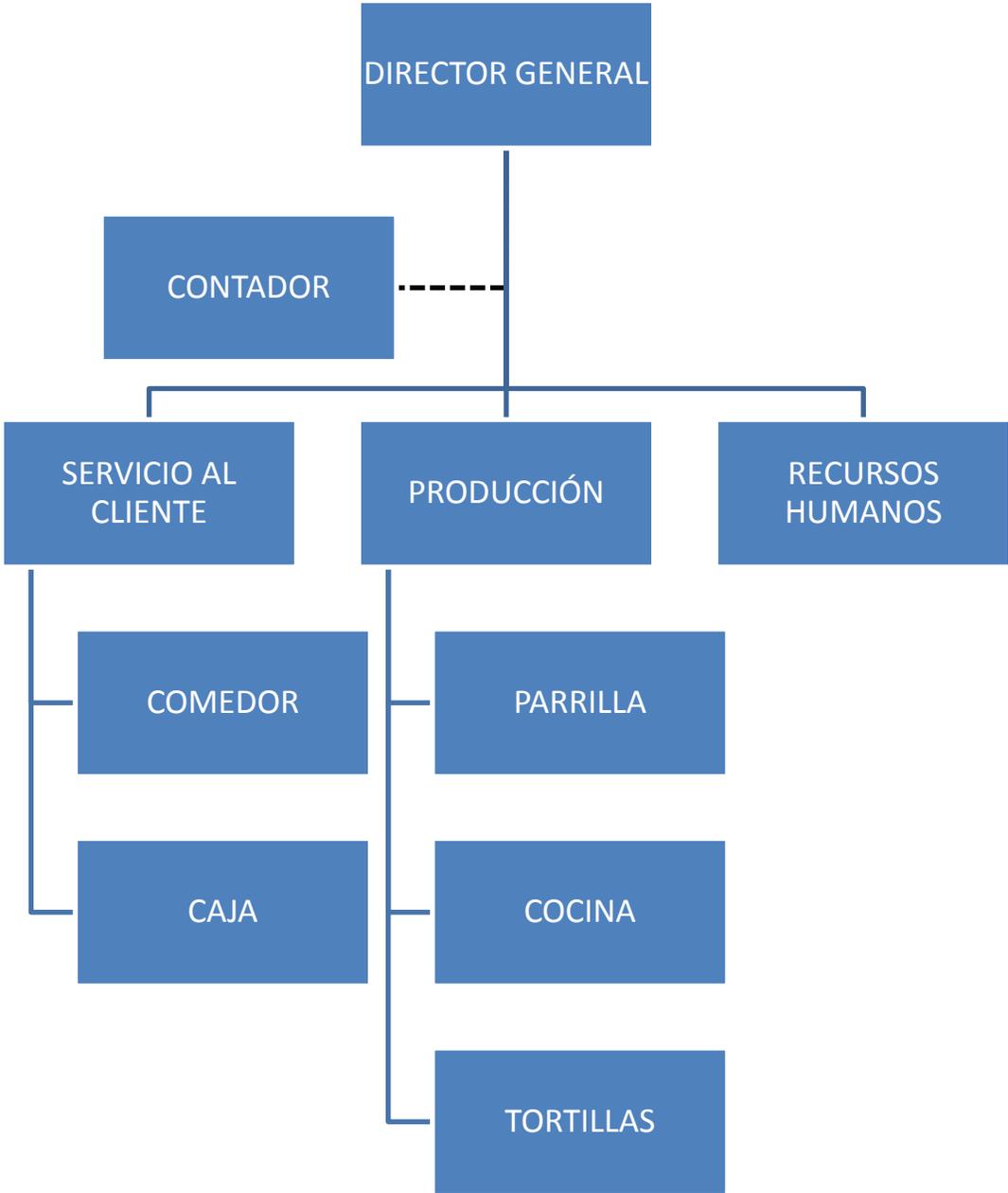
Comencemos un poco por saber lo que representa la misión: Esta es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Misión del restaurante El Rollo Regio: Ser una empresa que ofrezca pollo y carne asada a la parrilla de la mejor calidad con un servicio único e inigualable, dándose a conocer en toda la región.

4.4 ORGANIGRAMA

A continuación se muestra el organigrama de la empresa “EL POLLO REGIO” empresa en la cual se realizó el caso práctico para esta tesis, dentro del organigrama se muestran los puestos de la empresa en el primer rango la dirección, este puesto es tomado por el fundador de la empresa, en el segundo nivel se encuentran tres puestos servicio al cliente, producción y recursos humanos, estos tres puestos son ocupados por los encargados de la empresa y que en sus manos está el buen desarrollo de la organización, y él en tercer nivel está los diferentes puestos con los que la empresa cuenta, área de comedor, tortillas, caja, cocina y parrilla estas son las 5 áreas en las cuales la empresa se divide.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 2013



(Documento interno de la empresa: 2013)

4.5. METODOLOGÍA EMPLEADA

La metodología empleada será la siguiente:

1.- Observación: Se asistirá a la empresa para ver el desempeño de los colaboradores.

2.- Encuesta: Consiste en una serie de preguntas en las cuales se conocerá la situación real de los colaboradores en la empresa respecto a su motivación.

3.- Análisis de Resultados: Una vez aplicadas las encuestas se analizarán y se sacarán los resultados obtenidos acordes a cada una de las preguntas aplicadas.

4.6 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

¿Por qué los colaboradores de la empresa el pollo Regio no se encuentran motivados?

4.7 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

➤ Identificar cuáles son los factores motivacionales que influyen en el comportamiento del personal de la empresa “El Pollo Regio”

OBJETIVOS ESPECIFICOS

➤ Determinar si el factor económico, tiene más influencia que otros factores, en el comportamiento del personal.

➤ Saber si el personal se encuentra motivado por parte de la empresa

➤ Comprobar si el trabajo en equipo es un factor motivacional para los colaboradores y si este le genera un ambiente agradable.

4.8 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- ENCUESTA: Se aplicarán algunas encuestas que servirán para obtener la información que se necesita.
- OBSERVACIÓN: Esta parte consiste en asistir a la empresa El Pollo Regio, para observar el comportamiento que se tiene del personal durante su trabajo diario.
- ENTREVISTA: Se dará un tiempo para poder entrevistar a los empleados de la empresa, en el cual esperamos que ellos brinden opiniones que ayuden a determinar las causas de dichos comportamiento.

4.9 FUENTES DE DATOS

Las diferentes fuentes que se aplicarán serán:

Personal de la empresa: Se realizará una investigación interna en la empresa ya que se entrevistara al personal que labora en dicha empresa para tener un conocimiento directo ya que ellos son los que actualmente viven el ambiente de la organización.

Director general: Se entrevistará al director para conocer su perspectiva del trabajo en la empresa.

Gerencia: La empresa cuenta con gerentes se entrevistarán y realizarán una encuesta para conocer que opiniones tienen del funcionamiento actual de la empresa.

Datos históricos: Se analizará el comportamiento anterior de los empleados con más antigüedad para ver si ha existido una cambio ya sea positivo o negativa en su desempeño.

4.10 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación dentro de la empresa se emplearon algunos cuestionarios a los empleados para conocer y determinar cuál es su actitud respecto al

trabajo, situación real dentro de la empresa (como se sienten y como se ven). Véase fig. BSI_1 en anexo.

El cuestionario también se aplicó a la gerencia y dirección general, para conocer un la opinión de ellos sobre la motivación y la situación real de la empresa para con los empleados. Véase la Fig. BSI_2 en anexo.

4.11 ANÁLISIS RESULTADOS

El siguiente cuestionario es utilizado para conocer, aspectos importantes de los empleados respecto a su motivación con la empresa restaurante El Pollo Regio.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de las diferentes áreas, se analiza cada pregunta y se agregan los porcentajes obtenidos de las respuestas, así como las gráficas correspondientes a cada pregunta.

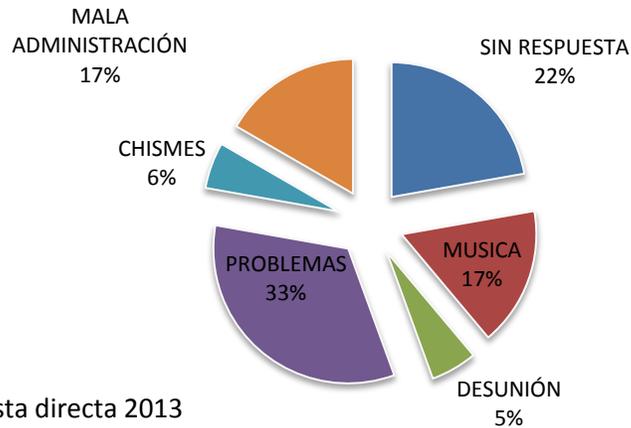
1.- ¿CUÁL ES SU FILOSOFÍA RESPECTO A LA FIJACIÓN DE METAS?



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 70% de los colaboradores consideran que reaccionan de manera óptima ante la fijación de metas, mientras que el 30% no le agrada.

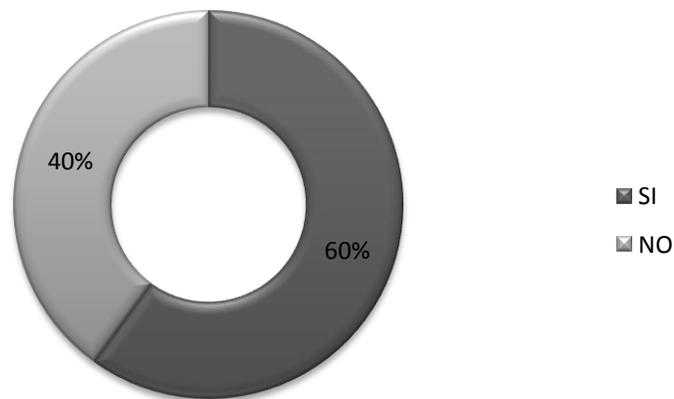
2.-¿QUÉ ES LO QUE MENOS LE GUSTA DE LA ORGANIZACIÓN?



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 33% opino que los problemas, el 22% no dio respuesta, con 17% tenemos que los colaboradores creen existe una mala administración, y también no les agrada la música que se pone por las mañanas, el 6% opina que los chismes, mientras el 5% opina que la desunión por la cual les disgusta.

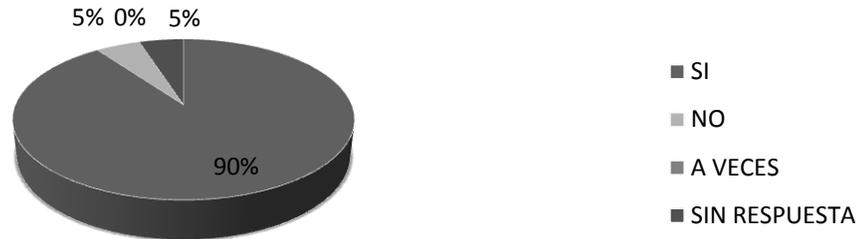
3.-¿SE SIENTE MOTIVADO POR PARTE DE LA EMPRESA?



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 60% de los colaboradores opinaron que si están motivado por la empresa. Mientras que el 40% consideró que no está motivado.

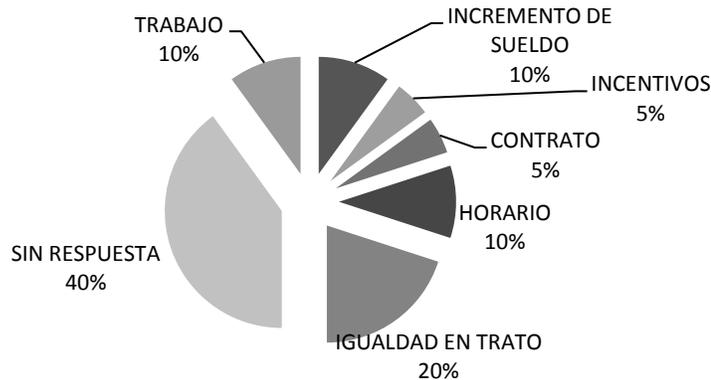
4.-¿SE SENTE COMPROMETIDO CON SU TRABAJO?



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 90% de los trabajadores consideran que si están comprometidos, con el 5% tenemos dos respuestas en una los empleados no se sienten comprometido y la otra no respondió.

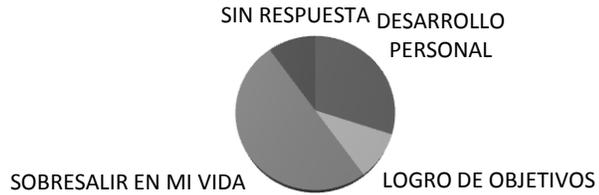
5.- SEGÚN SU PERCEPCIÓN ¿QUÉ CREE QUE FALTE PARA QUE USTED SE SIENTA COMPROMETIDO CON LA EMPRESA?



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 40% no dio respuesta, un 20% opinan que no existe un trato equitativo, con 10% opina que falta un incremento de sueldo para que se sientan comprometidos, otro 10% opinan que el horario debería ser modificado y con el mismo porcentaje opinan que falta más trabajo para tener un compromiso total con la empresa y un 5% opina que la formalidad de un contrato e incentivos.

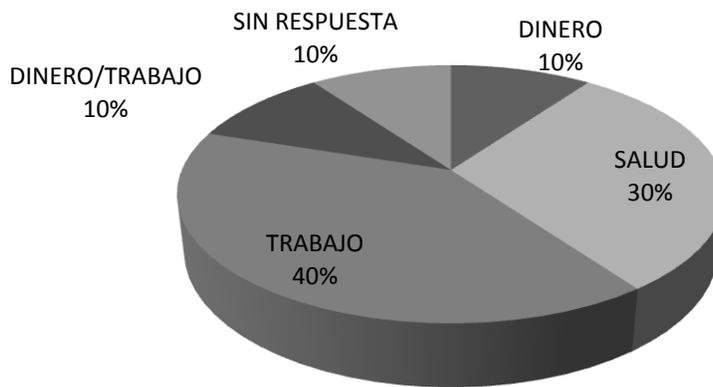
6.-¿CUÁL ES SU FILOSOFÍA ACERCA DE LA FIJACIÓN DE METAS?



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 50% opinan que es importante para sobresalir en la vida, 30% cree que le ayuda a tener desarrollo personal, 10% considera que les ayudará a lograr objetivos, y 10% no emitió respuesta.

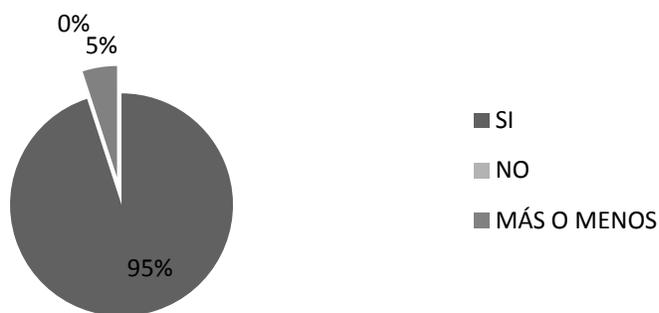
7.-¿CUÁL ES SU MAYOR PREOCUPACIÓN ACTUAL?



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 40% opino que el trabajo, un 30% la salud, mientras que con 10% opinaron que su mayor preocupación es dinero, dinero/trabajo y sin respuesta respectivamente.

8.-¿CONSIDERAS QUE TRABAJAS BIEN EN EQUIPO?

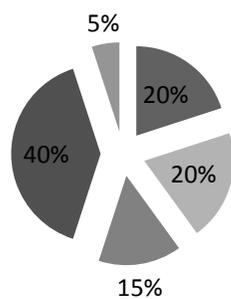


FUENTE: Encuesta directa 2013

El 95% consideran que trabajan bien en equipo, el 5% opinaron que más o menos.

9.-¿CUÁL ES SU FILOSOFÍA RESPECTO AL TRABAJO?

■ RESPONSABILIDAD ■ ESFUERZO ■ COMPAÑERISMO ■ SUPERACIÓN ■ SIN RESPUESTA

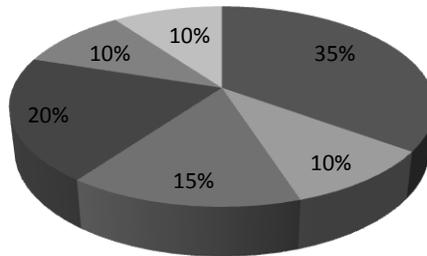


FUENTE: Encuesta directa 2013

El 40% de los colaboradores cree que esta filosofía ayuda a tener superación, el 20% opina que les crea responsabilidad, y mismo porcentaje opina que les ayuda a esforzarse, el 15% considera que ayuda al compañerismo en el trabajo, y un 5% no respondió.

10.-¿CUÁL DIRÍA QUE ES SU PUNTO MÁS FUERTE?

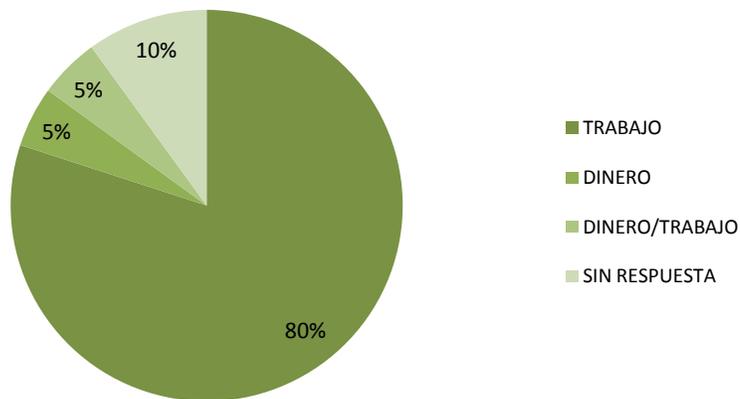
■ RESPONSABILIDAD ■ DESEO DE SOBRESALIR ■ RAPIDEZ ■ INICIATIVA ■ BUENA ACTITUD ■ SIN RESPUESTA



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 35% considera la responsabilidad, el 20% iniciativa, 15% deseo de sobresalir, y 10% opina la rapidez.

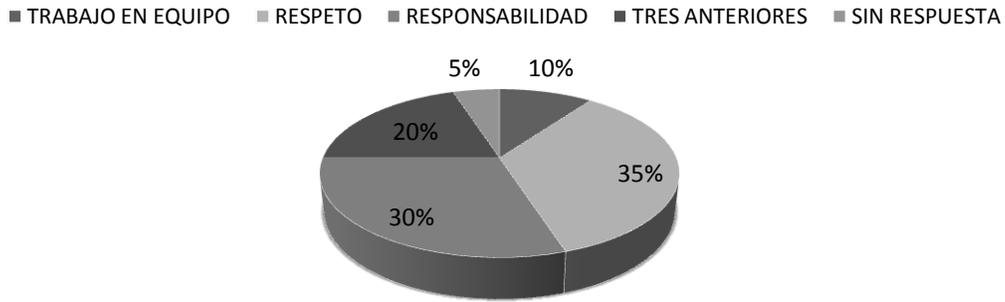
11.-¿QUÉ ES MÁS IMPORTANTE PARA USTED?



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 80% opina que el trabajo, 10% no dio respuesta, y un 5% opina que lo más importantes es el dinero y la aleación dinero trabajo.

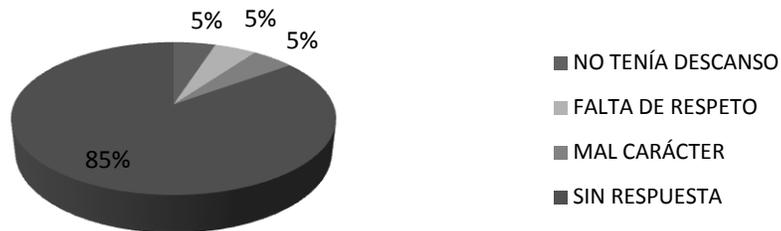
12.-¿QUÉ CARACTERÍSTICA SUYA DESTACÓ ALGÚN JEFE ANTERIOR?



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 35% opina que su jefe anterior les destacó su respeto, el 30% dice que la responsabilidad, el 20% dijo que el trabajo en equipo, respeto y responsabilidad, en cuanto al 5% restantes no opinó nada.

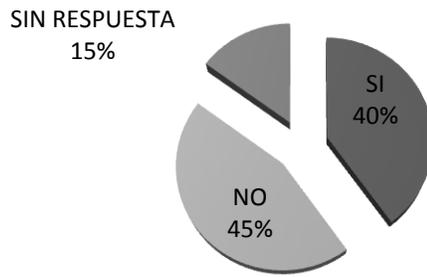
13.-¿CUÉNTAME ALGÚN PROBLEMA QUE HAYA TENIDO CON SU JEFE ANTERIOR?



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 85% no dio respuesta, el 5% se mencionaron tres factores 1.- Comento que no tenía día de descanso, 2.- Sintió falta de respeto por parte de su jefe anterior, 3.- Considera que su jefe tenía mal carácter.

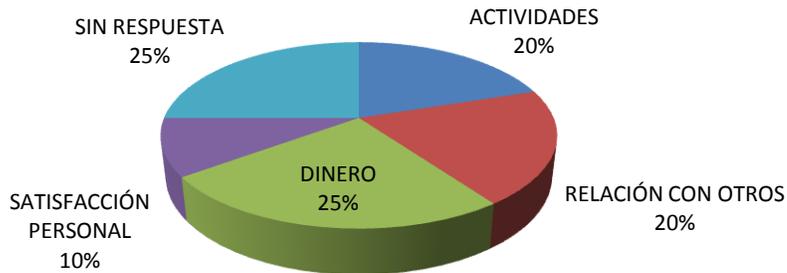
14.-¿ÉSTA DISPUESTO A PONER LOS INTERESES DE LA EMPRESA POR ENCIMA DE LOS SUYOS?



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 45% no está dispuesto a poner los intereses de la empresa por encima de los suyos, el 40% opina que si está dispuesto, y un 15% no dio respuesta.

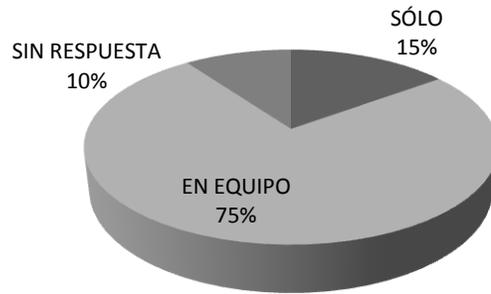
15.-¿QUÉ ES LO QUE MÁS LO MOTIVA A DAR LO MEJOR DE SU TRABAJO EN SU PUESTO?



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 25% opina que el ingreso es lo más motivante, con mismo porcentaje no hubo respuesta, el 20% dice que las actividades que realiza en el puesto y la relación con otras personas, con 10% la satisfacción personal.

16.-¿CÓMO LE GUSTA MÁS TRABAJAR?

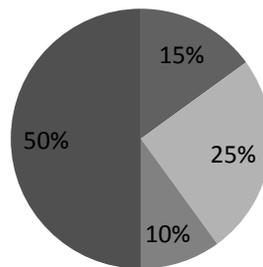


FUENTE: Encuesta directa 2013

Con 75% los colaboradores opinan que lo más agradable para ellos es trabajar en equipo, el 15% prefiere trabajar sólo, el 10% no dio respuesta.

17.-¿POR QUÉ PREFIERE TRABAJAR SÓLO?

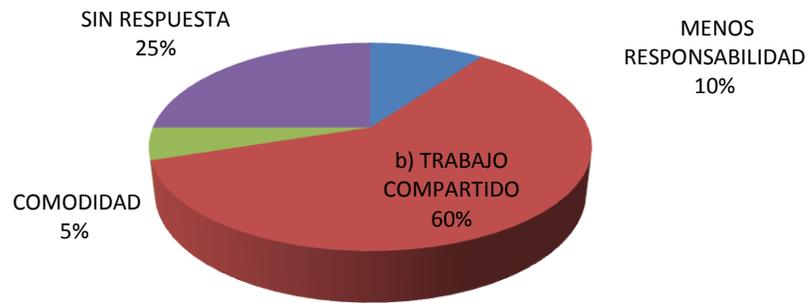
■ MÁS RESPONSABILIDAD ■ HAGO MEJOR EL TRABAJO ■ COMODIDAD ■ SIN RESPUESTA



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 50% de los encuestados no dio respuesta ya que en la pregunta anterior la mayor parte decidió trabajar en equipo, el 25% dice que hace mejor el trabajo sólo, el 15% considera que tiene más responsabilidad trabajando sólo, en tanto al 10% cree que lo hace con mayor comodidad.

18.-¿POR QUÉ PREFIERE TRABAJAR EN EQUIPO?



FUENTE: Encuesta directa 2013

En el gráfico anterior el 60% de los colaboradores consideran que trabajar en equipo les permite tener un trabajo compartido, el 25% no emitió respuesta, y el 10% cree que trabajar en equipo les permite tener menos responsabilidad y con un 5% se considera que lo hacen por comodidad.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al nivel medio y alto de la empresa “El Pollo Regio”, son 14 preguntas, en las cuales se da un enfoque importante a la cuestión de recursos humanos y las percepción que ellos tienen sobre esta área.

1.-¿CUÁL ES SU FILOSOFÍA RESPECTO A LA FIJACIÓN DE METAS?



FUENTE: Encuesta directa 2013

Como se puede observar el 100% considera que su filosofía respecto a la fijación de metas es proactiva.

2.-¿ALGUNA VEZ HA HECHO UN PLAN ESTRATÉGICO A 30, 60, 90 DÍAS PARA SU TRABAJO O A UN TRABAJO FUTURO?

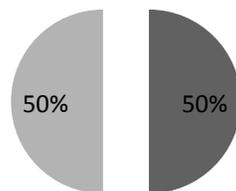


FUENTE: Encuesta directa 2013

El 50% de los encuestados opina que si realiza planes estratégicos en presente y a un futuro, mientras que con el mismo porcentaje 50% se opina que no realiza planes estratégicos.

3.-¿CUÁL ES SU FILOSOFÍA RESPECTO AL TRABAJO?

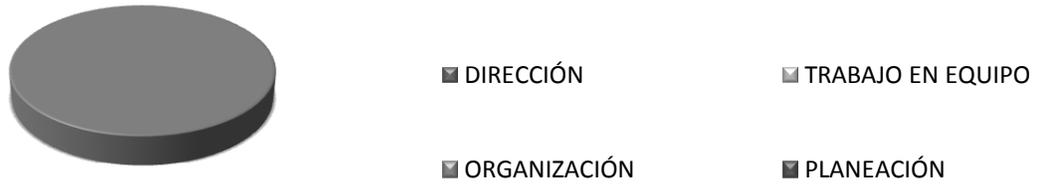
■ APROVECHAMIENTO Y CRECIMIENTO ■ SIEMPRE HACER LO MEJOR



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 50% opina que la filosofía respecto al trabajo les ayuda a tener un aprovechamiento y crecimiento, mientras que el 50% los directivos opinan que esto los ayuda a dar siempre lo mejor.

4.-¿CUÁL DIRÍA QUE ES SU PUNTO MÁS FUERTE?



FUENTE: Encuesta directa 2013

Este grafico muestra un dato muy importante ya que 100% del nivel directivo opina que su punto más fuerte es la organización.

5.-¿QUÉ ES MÁS IMPORTANTE PARA USTED?



FUENTE: Encuesta directa 2013

Como podemos observar lo más importante es el trabajo/logros y factor humano con un 50% cada una respectivamente.

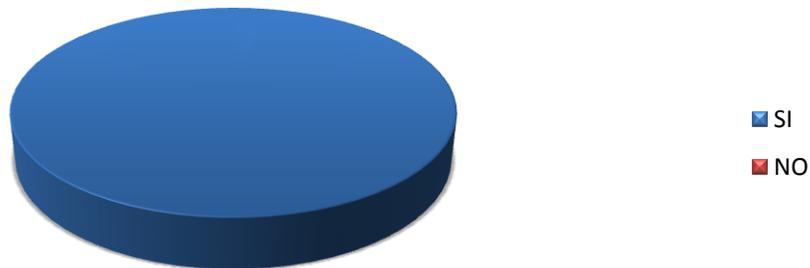
6.-¿QUÉ LO MOTIVA A DAR LO MEJOR DE SU PUESTO?



FUENTE: Encuesta directa 2013

Con 50% tenemos dos respuestas 1.- La responsabilidad y 2.- Generar resultados.

7.-¿ÉSTA DISPUESTO A PONER LOS INTERESES DE LA EMPRESA POR ENCIMA DE LOS SUYOS?



FUENTE: Encuesta directa 2013

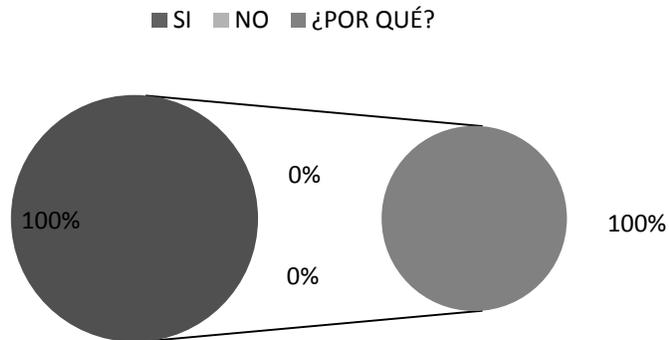
El 100% de los entrevistados a nivel superior opinaron que si están dispuestos a poner los intereses de la empresa por encima de los suyos.

8.-EN GENERAL RESPECTO A LA EFICACIA DE LOS DEMÁS TRABAJADORES (SUBORDINADOS) ¿USTED?



El 50% confía en su personal y dice que puede mejor motivándolo, y el 50% duda de la eficacia de los trabajadores y cree tener personal ineficiente.

9.-DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ¿TIENE OBJETIVOS Y METAS A CORTO, MEDIANO, Y/O LARGO PLAZO?



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 100% de los directivos respondieron que cuenta con objetivos fijados en la organización, a corto, mediano ó largo plazo y el porqué de fijar objetivos el 100% dice para tener crecimiento.

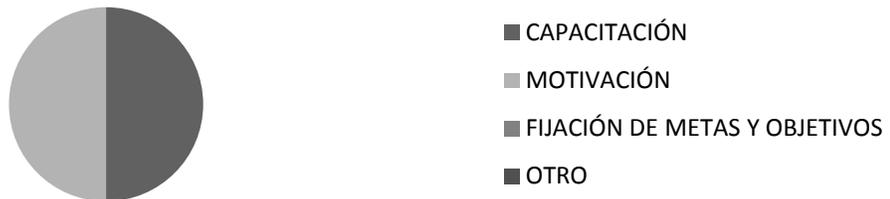
10.-¿QUÉ OPINA DEL DESEMPEÑO DE SU PERSONAL?



FUENTE: Encuesta directa 2013

En este grafico se considera que el personal directivo cree que su personal tiene un desempeño regular (100%)

11.-¿QUÉ ESTARÍA DISPUESTO A SACRIFICAR PARA QUE EL R.H. (TRABAJADORES) LOGRE UN MAYOR DESEMPEÑO?



FUENTE: Encuesta directa 2013

Como se puede observar el tanto la capacitación como la motivación obtuvieron 50% cada una respectivamente.

NOTA: A partir de la respuesta siguiente (12) a la 14
Son basadas en relación a la pregunta anterior (11)

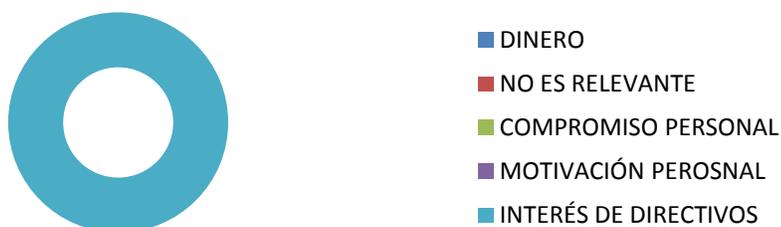
12.-SI SU RESPUESTA FUE CAPACITACIÓN, ¿QUÉ CONSIDERA QUE HACE FALTA PARA LLEVARLA A CABO?



FUENTE: Encuesta directa 2013

El 100% opina La iniciativa es lo que les falta para llevarla a cabo.

13.-SI SU RESPUESTA FUE MOTIVACIÓN ¿QUÉ CONSIDERA QUE HACE FALTA PARA LLEVARLA A CABO?



FUENTE: Encuesta directa 2013

Esto indica que el 100% de los directivos que consideraron capacitación opinan que no se ha llevado a cabo por que la dirección general no tiene mucho interés.

14.-SI SU RESPUESTA FUE FIJACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS ¿QUÉ HACE FALTA PARA LLEVARLO A CABO?

- NO ESTOY RELACIONADO CON ESTO
- NO LO CONSIDERO IMPORTANTE
- NO SE COMO FIJARLAS
- FALTA DE TIEMPO

FUENTE: Encuesta directa 2013

Nota: Como ya se mencionó esta respuesta estaba en relación a la 11 y ningún directivo opto por esta.

4.12 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el cuestionario de los colaboradores fueron muy importantes ya que ayudaron a conocer cuál es la situación motivacional de los colaboradores en la empresa, algunos puntos importantes que encontramos con estos resultados fueron los siguientes:

- Los colaboradores consideran que la fijación de metas en su área de trabajo es importante para la obtención de resultados y que ellos responden de manera proactiva ante esta situación.
- Lo que menos les gusta de la organización, son los problemas que existen con sus compañeros de área, pero también con compañeros de otras áreas y consideran que todo esto es ocasionado por chismes y los lleva a la desunión como equipo, también es sorprendente saber que nos les gusta la administración ya que ellos creen es mala.
- Se pregunto si se sentían motivados por parte de la empresa el 60% de los empleados opinaron que sí.
- Los colaboradores se sienten parte de la empresa y esto los lleva a comprometerse con su trabajo, además un setenta y cinco por ciento de los colaboradores le gusta trabajar equipo ya que consideran es más agradable y les permite tener un trabajo compartido.
- Como compañeros tienen buena relación laboral, pero con sus jefes no tienen buena comunicación ni confianza, pero aun así ellos se sienten motivados y comprometidos con su trabajo.
- Algunos otros puntos que los colaboradores mencionaron para estar más comprometidos con la empresa fueron, incremento de salario, igualdad de trato.

En cuanto a los resultados obtenidos con los supervisores podemos encontrar los siguientes resultados:

- Los supervisores consideran que la fijación de metas es proactiva, y que les ayuda a cumplir y evaluar resultados obtenidos.
- También dicen tener planes de trabajo ya sea a corto, mediano, o largo.
- Se les pregunto ¿Cuál era su punto más fuerte? Y el cien por ciento respondió que su punto más fuerte es la organización.
- Lo que más les motiva a dar lo mejor de puesto son los resultados y la responsabilidad que tienen en su puesto, además al contrario de muchos de los colaborados ellos están dispuestos a poner por encima de sus intereses, los de la empresa.

Si hacemos una comparación de los resultados obtenidos con los objetivos planteados encontramos lo siguiente:

- Respecto al objetivo general encontramos que los factores que más influyen en la motivación son: el aspecto económico, las actividades que ellos realizan, la relación con otras personas, y su satisfacción personal.
- Respecto a objetivos particulares tenemos lo siguiente: El factor económico sí es, el que más influye en el comportamiento del personal y también que si se encuentran motivados por parte de la empresa, y que uno de los factores que también influyen en su motivación es el trabajo en equipo, cabe mencionar que no fue mencionado como respuesta en lo que más les motiva, pero si lo mencionaron en ¿cómo les gusta trabajar?, y sobre todo porque trabajar en equipo lo consideran más agradable.

En base a este análisis podemos encontrar que los resultados obtenidos en la encuestas aplicadas a los colaboradores y supervisores fueron positivos y de gran utilidad.

4.14 PROPUESTA

En base a las encuestas aplicadas, a los colaboradores y a los supervisores, se hace la siguiente propuesta en la cual se puede trabajar dos puntos importantes, por un lado la motivación y por el otro la capacitación. Para realizar esta propuesta es importante mencionar que esta ayudará a darle asentamiento a la empresa con las teorías que se han analizado en este proyecto, por un lado con la teoría de las necesidades de Maslow es necesario resaltar que el empleado es importante para la empresa y que la empresa misma, busca ayudar a los colaboradores al logro de su realización, y que poco a poco esta puede proveer elementos necesarios para que los colaboradores vayan cumpliendo sus necesidades piramidales que Maslow propone. Por otro lado al proveer las condiciones físicas necesarias para el desempeño de su trabajo, la empresa cubre con los factores de higiene que Herzberg, además con la siguiente propuesta, la misma empresa proporcionará factores que lleven al individuo a que internamente el busque satisfacerse desde lo profundo (internamente como lo menciona Herzberg en su Factor de motivación), todo esto lo hará con actividades relacionadas a su puesto de trabajo mediante dinámicas que le permitirán equivocarse y corregir, durante la capacitación.

La propuesta consiste en reuniones quincenales: los días jueves de 9:00 de la mañana a 10:00 de la mañana. En estas reuniones se propone hacer lo siguiente, presentarles un video de motivación, realizar una dinámica relacionada con el tema central de video, y proporcionarles un pequeño tema con información que sea útil en su trabajo, algunos temas sugeridos son: Liderazgo, Trabajo en equipo, Servicio al cliente, Responsabilidad, Autorrealización, Autoconocimiento, Calidad en su trabajo, entre otros. La mecánica consiste en que se lleve un control semanal de las reuniones acerca de la participación de los colaboradores, asistencia, desempeño, comportamiento, y al final del mes hacer una

presentación en la cual se analice el desempeño del personal, así como los puntos antes mencionados y todo esto nos ayude a realizar un reforzamiento del aprendizaje (como lo menciona la teoría del reforzamiento o del aprendizaje), y buscar que este reforzamiento sea positivo para que ayude a fomentar un ambiente agradable y dar incentivos de motivación para reconocer a los empleados destacados. Se sugiere que la reunión quincenal, sea realizada por los Jefes de área y ellos se fueron rotando, una vez cada uno,

Como secuencia se propone lo siguiente:

CAPACITACIÓN No.		_____
OBJETIVO:		
FECHA:		
HORARIO	CONCEPTO	RESPONSABLE
09:00 a.m.	Bienvenida	Jefe Responsable
09:05 a.m.	Video	Jefe Responsable
09:20 a.m.	Dinámica	Jefe Responsable
09:40 a.m.	Tema Motivación	Jefe Responsable
10:00 a.m.	Trabajo Normal	Jefe de cada Área

LUGAR	EL POLLO REGIO
-------	----------------

Para todo es importante que la empresa tome en cuenta puntos importantes de la teorías motivacionales, ya que éstas ayudarán a, que el empleado, se sienta más comprometido y como consecuencia haya mejores resultados, podemos mencionar la teoría de las necesidades de Maslow, en la cual, en base a la tabla anterior puede haber evaluaciones para valorar, que han aprendido y cómo lo están poniendo en práctica, con esto, se pueden otorgar incentivos, premios por desempeño, fijar metas y quien las cumpla gane alguna dispensa e implementar bono de puntualidad. Todo esto nos ayudará a aplicar en la teoría

de Maslow, lo siguiente, por el lado con los incentivos, las necesidades fisiológicas con la despensa cubrirán el aspecto de comer, en las necesidades de seguridad, sociales y estima, el trabajo y sentirse parte del equipo de trabajo, a relacionarse y convivir con los demás, y por ultimo le ayudará a sentirse realizado en su trabajo. Además de esto se puede proponer, el reconocimiento de los empleados por un diploma, al colaborador del mes y también, invitar e incluir a sus familias por ejemplo en la posada de la empresa, en el aniversario, dar algún obsequio a las mamás en su día, igual a los papás.

Como podemos ver esta análisis está basado en la teoría de Maslow y la teoría de los dos factores, (ó Dualidad de Hezberg), ya que consideramos que es importante que los empleados se sientan motivados para el logro de objetivos y para que entre todos se pueda lograr un ambiente agradable, que ellos mismos fomenten.

CONCLUSIÓN

Como conclusión general se puede decir que la administración es fundamental dentro de la Organización ya que las empresas de hoy en día no se deben someter solo a datos empíricos, actualmente se vive una etapa en la cual todos los individuos podemos estar informados en cualquier parte del mundo y también de cualquier parte del mundo.

Se dice esto ya que la empresa en la cual se llevó a cabo la investigación y el caso práctico es una empresa que se ha desarrollado como empresa familiar y no contaba con aspectos administrativos fijos, ya que todo se hacía de forma empírica y muy difícilmente las personas cambian su forma de administrar por una más actual, pero los análisis que se efectuaron en esta tesis fueron muy importantes para la mejora de algunos procesos internos, desde el proceso administrativo, las teorías motivacionales que ayudaron a tener una noción más amplia de la dirección y el desarrollo organizacional y personal.

Esta investigación es de gran utilidad para esta empresa y las demás empresas familiares, ya que, además de tratar los aspectos motivacionales de la empresa, con sus respectivas teorías, es más importante llevarlo a la práctica y desde la experiencia y el trato con los mismos colaboradores, podemos obtener mayor claridad respecto a las opiniones de los diferentes autores de la motivación.

Solo para resaltar algunos puntos de esta investigación se puede encontrar que:

En el capítulo I, se observó lo referente a la formación de la empresas y como están constituidas legalmente, cuáles son sus obligaciones, ventajas y desventajas, así mismo se desarrolló un análisis de datos históricos de la administración acerca de algunas culturas importantes.

En el capítulo II, se desarrolló todo lo referente a la motivación, puntos importantes de esta, sus teorías más representativas, todo esto fue fundamental para el desarrollo del caso práctico ya que el cuestionario aplicado fue basado en aspectos motivacionales.

En capítulo III, encontramos la empresa familiar, su formación, ventajas desventajas, algunos desafíos a lo que se encuentra la empresa familiar y otros aspectos, se ha incluido un capítulo a este tipo de empresas ya que la empresa en la cual se desarrolló el caso práctico fue en una empresa de este tipo, es muy interesante conocer su estilo, su mecánica, su desarrollo y el crecimiento tan grande que pueden alcanzar estas empresas si son administradas correctamente.

En capítulo IV, tenemos el caso práctico, desarrollo fundamental y aplicación de todos los aspectos de la tesis, aquí se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas, se grafican los resultados ya que encontramos puntos muy importantes no solo para esta tesis sino también para las empresas familiares, aquí también se incluye la formación jerárquica de la empresa, parte de historia, algunas fotos del establecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill, 7ª. Interamericana, Edición, (2004).

KOONTZ, Harold et. al., Administración una perspectiva Global, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 12ª. Edición, (2004).

MUNCH, Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, (1990), México D.F.

RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, Como administrar pequeñas y medianas empresa, Editorial Contables, administrativas y fiscales S.A de C.V. (1999), México.

SERVULO, Anzold, Administración de pequeñas empresas, Ed. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., (2002)

TESIS

HUANTE, Llanderal Alejandro Antonio, La importancia de la sección de personal dentro de la administración de recursos humanos, L-Adm-1994-h83i, Uruapan Mich. (1994)

LINARES, Carrillo Laura Liliana, Propuesta para la motivación del personal de producción en la empresa Fernando Bahena Aguiñiga y su impacto en la rotación de personal., L-Adm-T-2010 L55p.

ANEXOS

RESTAURANTE “EL POLLO REGIO”

El cuestionario está estructurado de dos partes: Preguntas abiertas: en las cuales dará su opinión personal. Preguntas cerradas: en las cuales optará por su mejor opción.

Área donde labora: _____

Puesto que desempeña: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Cuestionario para subordinados

- 1.- ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa? _____
- 2.- ¿Qué es lo que menos le gusta de la organización? _____
- 3.- ¿Se sientes motivado por parte de la empresa?
 - a) Si
 - b) No
 - c) ¿Por qué? _____
- 4.- ¿Se sientes comprometido con su trabajo?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces
- 5.- Según su percepción ¿Qué crees que falte para que usted se sienta comprometido con la empresa? _____.
- 6.- ¿Cuál es su filosofía acerca de la fijación de metas?
 - a) Más desarrollo personal.
 - b) Logro de objetivos
 - c) Sobresalir en cualquier aspecto de mi vida.
- 7.- ¿Cuál es su mayor preocupación actual?
 - a) Dinero
 - b) Salud
 - c) Trabajo
 - d) Otro
- 8.- ¿Considera que trabajas bien en equipo?

a) Si b) No c) ¿Por qué? _____

9.- ¿Cuál es su filosofía respecto al trabajo?

10.- ¿Cuál diría que es su punto más fuerte?

11.- ¿Qué es más importante para usted?

a) El trabajo b) El dinero

12.- ¿Qué característica suya destaco algún jefe anterior?

a) Trabajo en equipo b) Respeto c) Responsabilidad d) Otra _____.

13.- ¿Cuénteme algún problema que haya tenido con tu jefe?

14.- ¿Está dispuesto a poner los intereses de la empresa por encima de los suyos?

a) Si b) No c) ¿Por qué? _____

15.- ¿Qué es lo que más lo motiva a dar lo mejor de tu trabajo en tu puesto?

a) Actividades que realizo b) Dinero (Ingreso)

c) Relación con otras personas d) Otro _____

16.- ¿Cómo le gusta más trabajar?

a) Solo b) En equipo

17.- ¿Por qué prefiere trabajar solo?

a) Mas responsabilidad b) Hago mejor el trabajo c) Comodidad

18.- ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?

a) Menos responsabilidad

b) Trabajo compartido c) Comodidad

Fig. BSI_2

RESTAURANTE “EL POLLO REGIO”

El cuestionario está estructurado de dos partes: preguntas abiertas: en las cuales darás tu opinión personal. Preguntas cerradas: en las cuales optará por su mejor opción.

Encuesta aplicado a nivel medio y alto

Área donde labora: _____

Puesto que desempeña: _____

Antigüedad en el puesto: _____

1.- ¿Cuál es su filosofía respecto a la fijación de metas?

a) Proactiva b) Reactiva c) Otra _____

2.- ¿Alguna vez ha hecho un plan estratégico a 30, 60, 90 días para su trabajo o a un trabajo futuro?

a) Si b) No c) ¿Por qué? _____

3.- ¿Cuál es su filosofía respecto al trabajo?

4.- ¿Cuál diría que es su punto más fuerte?

a) Dirección b) Trabajo en equipo

c) Organización d) Planeación

5.- ¿Qué es más importante para usted?

a) Dinero b) trabajo/logros c) Iniciativa d) Factor humano

6.- ¿Qué le motiva a dar lo mejor de su puesto?

_____.

7.- ¿Está dispuesto a poner los intereses de la empresa por encima de los suyos?

a) Si b) No c) ¿Por qué?: _____

8.- En general respecto a la eficacia de los demás trabajadores ¿usted?

- a) Duda b) confía c) ¿Por qué? ____

9.- Dentro de la organización ¿Tiene objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo?.

- a) Si b) No c) ¿Por qué? _____.

10.- ¿Qué opina del desempeño de su personal?

a) Es bueno b) Es malo

c) Regular d) Es lo que necesito

11.- ¿Qué estaría dispuesto a sacrificar para que el R.H. logre un mayor desempeño?

a) Capacitación b) Motivación

c) Fijación de metas y objetivos d) Otro

12.- Si su respuesta fue capacitación ¿Qué considera que hace falta?

a) Dinero b) Iniciativa

c) Tiempo d) Compromiso personal

13.- Si su respuesta fue motivación ¿Qué considera que hace falta?

a) Dinero b) No es relevante

c) compromiso personal d) Motivación personal

14.- Si su respuesta fue fijación de metas y objetivos ¿Qué hace falta para llevarlo a cabo?

a) No estoy relacionado con esto b) No sé cómo fijarlas

c) No lo considero importante d) Tiempo