

872702



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.
INCORPORACION No. 8727-02 A LA
Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

"Estilos y Técnicas de Dirección utilizados por las Empresas que cuentan con Capital Social Local y Capital Social Foráneo."

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Victor Naranjo Figueroa

ASESOR:

Raúl Castrejón Ayala



UNIVERSIDAD
"DON VASCO", A. C.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

URUAPAN, MICHOACAN, ~~1977~~

1977



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.

Agradecimiento

A mi padre, por su sabiduría,

a mi madre, por su cariño,

a mis hermanos, por su respeto,

Gracias.

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	4
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1 LA ADMINISTRACIÓN	4
1 1 Breve historia de la administración	4
1 2 Concepto de Administración.	7
2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	8
2 1 Previsión.	9
2 2 Planeación.	10
2 3 Organización.	11
2 4 Integración.	12
2 5 Dirección.	13
2 6 Control.	14
3 LA DIRECCIÓN	15
3 1 Autoridad.	15
3 1.1 Tipos de autoridad	15
3 2 Motivación	17
3 2 1 Teorías de motivación.	17
3 3 Liderazgo.	23
3.3.1 Teorías de liderazgo.	23
3 4 Comunicación	27
3.4.1 Elementos del proceso de comunicación.	27
3 4 2 Comunicación Formal e Informal	28
3 5 Supervisión.	29

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	31
1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION E HIPOTESIS	31
a) Objetivo general	31
b) Objetivo específico	32
c) Hipótesis	32
2 NECESIDADES DE INFORMACION, FUENTES, INSTRUMENTOS Y TECNICAS	33
3 DETERMINACION DE LA MUESTRA	36
4 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	39
5 TRABAJO DE CAMPO	39
Formato del cuestionario para los directivos	40
Gráficas de los directivos	43
Formato del cuestionario para los empleados	52
Gráficas de los empleados	54
6 DIAGNOSTICO	61
CONCLUSIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	66

Introducción

Muchas son las teorías sobre Administración que han sido esbozadas a través del tiempo, así como muchos son sus autores, pero las variantes que surgen al ser estas teorías aplicadas por los individuos en la realidad son aún mayores, es decir, determinada teoría cualquiera que ésta sea, surge en base a un conjunto de ideas elaboradas por varios estudiosos en la materia, pero al hacer uso de tales preceptos en el ámbito empresarial, ésta es ajustada de acuerdo al medio ambiente general en el que se desenvuelve la empresa, por lo que una misma teoría en la práctica posee una gran variedad de matices en su aplicación

No es lo mismo hablar sobre motivación en Estados Unidos que en Japón por ejemplo. Aunque es generalmente aceptado que la motivación es un factor importante para la obtención de resultados, las diferencias culturales entre un estadounidense y un japonés limitarán la aplicación de teorías motivacionales y a final de cuentas el proceso de motivación se ajustará de acuerdo a las características propias de cada una de las dos culturas y en consecuencia de fondo el proceso de motivación será utilizado de manera diferente, aunque éste sea aplicado con un mismo fin

Así como existen diferencias en el uso y aplicación de los preceptos teóricos entre dos países lejanos, lo mismo sucede entre países vecinos y en un mismo país, entre estados y en un mismo estado, entre municipios. Pero, ¿qué sucede cuando una empresa gracias a su éxito en determinado mercado circunscrito en un área geográfica, se ve en la necesidad de crecer de tamaño? Es lógico pensar que la empresa comenzará a abarcar el mayor mercado que le sea posible y en algún momento ésta incursionará en mercados distintos (geográficamente hablando), es decir, una empresa localizada en un país

penetrará en otro, o una localizada en un estado se introducirá en otro, o una empresa establecida en un municipio ingresará en otro

De alguna forma la empresa que participa en un mercado geográfico distinto a aquel en el que comenzó, se debe ajustar a las distintas características de éste pero a su vez mantener factores y elementos que son de vital importancia en el logro de sus objetivos. Dicho de otro modo, una empresa que entra a un nuevo mercado se ve en la necesidad de adaptarse a él pero también tiene la necesidad de mantener creencias, costumbres y prácticas que han sido la clave de su éxito con anterioridad

Actualmente en la ciudad de Uruapan Michoacán, el grueso de las empresas pertenece al sector comercial, en realidad el sector comercial es mucho mayor en proporción sobre el sector servicios y no se diga sobre el Industrial, esta es una de las razones por las que el presente estudio se dirigió a las empresas del sector comercial debido a que en un momento dado es el de mayor importancia en el ámbito económico uruapense

Se sabe que en la localidad, según informes de la CANACO existen más de 1400 empresas afiliadas en ésta cámara, número en el que de alguna forma se encuentran incluidas las empresas más sobresalientes en el sector comercial, por lo que se solicitó a este organismo una clasificación de las empresas por su tamaño y su capital de acuerdo a criterios generales de clasificación de las empresas, resultando que en Uruapan la mayoría de las empresas coinciden en la categoría de micro y pequeñas y una insignificante cantidad de empresas en la categoría de medianas

Al mismo tiempo la CANACO, para su fines específicos, clasifica a las empresas en un ámbito local de acuerdo a un criterio distinto, en el que las empresas pequeñas son aquellas que tienen un número de empleados menor a 5,

las empresas medianas son aquellas con un número de empleados menor a 30 y las grandes de 31 empleados en adelante

Considerando lo anterior, se reconoce que la mayoría de las empresas siguen siendo micro y pequeñas empresas, pero dentro de este rubro existe un número muy pequeño de empresas que se pudiesen considerar o mejor dicho identificar como foráneas, por otra parte las empresas grandes localizadas en Uruapan ya sean éstas locales o foráneas, no cuentan con un homónimo que sirva como base para comparación, mientras que en el rubro de las empresas medianas se facilita más su identificación ya que son por lo general más reconocidas en el medio empresarial y existe un mayor número de empresas locales y foráneas para servir como base de comparación

Es así como este estudio pretende identificar cuáles son los factores y elementos que poseen las empresas foráneas que han incursionado en el ámbito local y llevan a cabo en su diario acontecer, dentro del área de Dirección, ya que pocos han sido los estudios que se han realizado en la Universidad don Vasco dentro del área de administración, sobre la dirección de empresas, por lo que no se tiene conocimiento de estudios de campo que hagan notar las diferencias en el estilo de dirección entre directivos de empresas uruapenses y foráneas, lo cual, motiva a la realización de este estudio en busca de elementos que permitan identificar diferencias en los aspectos directivos de las empresas localizadas en la ciudad de Uruapan Michoacán

CAPITULO 1

Marco teórico de la investigación

1 LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Breve historia de la administración.

Se puede decir que la práctica de la administración en su concepto más amplio ha existido desde los tiempos más remotos ya que desde sus orígenes el hombre se asoció a otros para alcanzar mediante el esfuerzo conjunto, determinados objetivos. Algunos estudios de la Prehistoria, hacen referencia a actividades ancestrales que constituyen en un momento dado manifestaciones inequívocas de administración.

Como una de las actividades anteriores se puede nombrar el "arrastré", el cual era un procedimiento empleado para cazar a los enormes mamuts de la edad de los Glaciales. Dicho procedimiento se basaba en arrojar rocas, palos o inclusive asustando con gritos y sonidos estruendosos al animal, con la intención de dirigirlo a un precipicio profundo en el cual encontraría la muerte, de tal manera que el grupo cazador hiciese posible el satisfacer su apetito, lo que como se puede apreciar, indica una auténtica organización que se manifiesta desde el momento en que se emplea un esfuerzo común coordinado, - obviamente en función del instinto natural de dichos seres - , para lograr un objetivo fijado con anterioridad. como era el de cazar al mamut para aprovechar su carne.

Otra muestra de la existencia de la administración en la antigüedad se puede observar incluso en la Biblia cuando Jetro, el suegro de Moisés, enseña a éste el concepto de delegación al establecer una pirámide organizacional que le

permitiera conocer las inquietudes de todos y cada uno de los miembros de su pueblo sin desperdiciar tiempo y esfuerzo atendiendo de manera personal a cada uno

Más adelante las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Egipto, China, Grecia y Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa, ya que sólo a través de un proceso administrativo por naturaleza utilizado, se pudieron lograr obras arquitectónicas majestuosas tales como las pirámides en Egipto, el Coliseo en Roma, la Gran Muralla en China, entre otras

Hasta este momento la práctica administrativa en los negocios, en el gobierno y la iglesia permaneció bastante estable a través de los siglos hasta mediados del siglo XVIII con el nacimiento de la revolución industrial en Inglaterra. Dicha revolución desencadenó en una mayor utilización de las máquinas y el mejoramiento de los sistemas de transporte y comunicaciones que a su vez trajeron como consecuencia la centralización de las actividades de producción, el establecimiento de nuevas relaciones entre patrones y empleados, y la separación entre consumidores y productores, así el capitalismo financiero se consolida y comienzan a surgir las grandes organizaciones transnacionales

Bajo estas nuevas condiciones, la manera acostumbrada para establecer y alcanzar los objetivos resultó insatisfactoria y dio origen a nuevos medios de administración, iniciándose así a principios de este siglo la llamada administración moderna

Frederick W. Taylor y Henry Fayol son considerados los precursores de la administración moderna, el primero, con su Escuela de la Administración Científica basada en la organización del trabajo cuya inquietud era aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo de los operarios y el segundo, con la Escuela Clásica de la Administración cuya preocupación era

aumentar la eficiencia de la empresa con base en la organización de ésta y la aplicación de principios generales de administración

Después de Taylor y Fayol se desarrollan distintas corrientes que terminan a su vez formando distintas escuelas de las que se pueden mencionar

a) Escuela de las Relaciones Humanas, creada en 1940, la cual hizo énfasis en las personas, los grupos sociales y la relación informal

b) Escuela Neoclásica, la que aparece con Peter Drucker, preocupada por la estructura organizacional basada en la Administración por objetivos.

c) Escuela del Comportamiento organizacional, que ponía más énfasis en el comportamiento global de la empresa que por el de las personas o grupos sociales tomados aisladamente.

d) Escuela Estructuralista, creada en 1950, que integró las teorías antes mencionadas y es iniciada con la Teoría de la Burocracia de Max Weber

e) Teoría de Sistemas, creada en 1970, la cual visualizó a la empresa como un sistema abierto en interacción continua con el medio ambiente interno y externo que la rodea

f) Teoría de la Contingencia, creada en los 80's, que sustenta que la empresa debe ajustarse a los cambios en el medio ambiente externo, lo cual significa que la administración es relativa a la situación y ambientes externos

1.2 Concepto de Administración.

Antes de precisar lo que es la definición de la administración es necesario el conocer su raíz etimológica. La palabra administración, se forma del prefijo - ad - que significa hacia, y de - ministratio - palabra que viene del vocablo a su vez compuesto de - minus - comparativo de inferioridad y del sufijo - ter - que sirve como término de comparación. Si la palabra magister indica una función de preeminencia o autoridad - el que ordena o dirige a otros en una función -, minister expresa precisamente lo contrario implica una subordinación u obediencia; es decir el que realiza una función bajo el mando de otro o el que presta un servicio a otro. Así, servicio y subordinación son pues los elementos principales obtenidos de la palabra administración.

Algunos autores dicen que la administración.

- "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social"

- "Es la técnica de la coordinación"

- "Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa (Reyes, 1989:26,27)

- Según Peter Drucker citado por Hampton (1986:3) "Es la función central en nuestra sociedad"

- "Es la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa" (Reyes, 1992:13)

Una vez retomados los conceptos anteriores se puede concluir que la administración es una técnica que busca el obtener la mayor eficiencia y eficacia en el aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y humanos que son utilizados por la empresa, para el adecuado logro de los objetivos planeados a través de una correcta coordinación de los elementos integrativos de tal organización

Importancia de la administración:

La administración es importante dado el hecho de que ésta aparece como un proceso realizado para lograr un objetivo, aún en su forma más simple

En una organización la administración establece los lineamientos necesarios para la correcta y adecuada utilización de los recursos en función a los planes, lo que permite estructurar las labores a realizar por los miembros de la empresa y asignar cargas de trabajo de tal manera que puedan ser coordinados y evaluados, haciendo posible la medición del desempeño de la entidad que se desea desarrollar

2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Como ya se comentó el proceso administrativo se inicia en el momento en que el hombre se coordinó con otros para alcanzar mediante un esfuerzo en grupo un objetivo determinado

A través del tiempo se han manifestado diferentes escuelas, teorías y corrientes acerca de cómo debe ser la técnica administrativa, en qué tipo de recursos debe ésta hacer un mayor énfasis y cómo debe hacer frente ante las oportunidades y amenazas del medio ambiente que rodea a la empresa, pero lo

que siempre se ha dado como común denominador es el establecimiento de cierto proceso para lograr alcanzar los objetivos trátase de la escuela, corriente o teoría de que se trate

Los factores constituyentes del proceso a su vez también varían de acuerdo al criterio personal de los teóricos y dependiendo de la corriente teórica a la que pertenezcan. Como se podrá observar en el cuadro siguiente, han existido y existen una diversidad de juicios y criterios sobre los elementos del proceso administrativo, resaltándose como los más importantes las funciones de Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

AUTOR	Año	FACTORES
Henry Fayol	1886	Previsión, organización, comando, coordinación, control
Lyndall Urwick	1943	Previsión, planeación, organización, comando, coordinación, control
William Newman	1951	Planeación, organización, obtención de recursos, dirección, control.
R C Davis	1951	Planeación, organización, control
Koontz y O'donnell	1955	Planeación, organización, integración, dirección, control
John F Mee	1956	Planeación, organización, motivación, control
George R Terry	1956	Planeación, organización, ejecución, control
Louis A Allen	1958	Planeación, organización, motivación, coordinación, control
Dalton Mc Farland	1958	Planeación, organización, control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, planeación, organización, integración, dirección, control
Isaac Guzman V	1961	Planeación, organización, integración, dirección, ejecución control
Antonio Fernandez A	1967	Planeación, implementación, control

2.1 Previsión.

La palabra previsión implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar sin la cual sería imposible hacer planes.

Se le puede definir como el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en las que una empresa habrá de encontrarse, - reveladas estas condiciones por una investigación técnica como por ejemplo la investigación de mercados -, se determinan los principales cursos de acción que permitan a la organización alcanzar sus objetivos de manera satisfactoria

La previsión tiene como finalidad el

- El fijar los objetivos o fines que se han de perseguir
- Investigar todos y cada uno de los posibles factores internos y externos a la empresa, que nos ayuden u obstaculicen en la búsqueda y alcance de los objetivos.
- Coordinar los distintos recursos con los que se cuente, en diversos cursos alternativos de acción que permitan en un momento dado, escoger alguno de ellos como base de los planes a realizar

2.2 Planeación.

La planeación consiste en el fijar un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización

Importancia:

1 La eficiencia obra de orden no de improvisación. Es decir, que para poder conocer el grado de eficiencia con el que se lograrán los objetivos es necesario planear, fijar normas y medios de medición que sirvan como base de comparación, cosa que no es posible si se utiliza la improvisación

2 El objetivo detallado en la previsión sería inútil sin la planeación, lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente. se afina, corrige y delimita en la planeación

3 Ya que todo plan tiende a ser económico y cuesta dinero, la planeación hace posible el evitar gastos excesivos en dinero, tiempo y esfuerzo

4 Todo control es imposible si no se compara con un plan previo.

2.3 Organización.

Es el elemento que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que persigue es establecer una relación entre el trabajo, y la persona que lo debe ejecutar

Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo

La función organizadora de la administración reúne los recursos físicos y humanos en una forma ordenada y los acomoda en un patrón coordinado para alcanzar los objetivos planeados. La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización mejorando así las funciones de activación y control del gerente

Elementos de la organización:

Los elementos de la organización son aquellos factores que se deben considerar para llevar a cabo una eficiente organización

1 La división del trabajo: Consiste en dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo, haciendo posible su distribución entre varias personas, lo cual disminuye la complejidad de la tarea y el esfuerzo para realizarla

2 La departamentalización: Se refiere a el establecimiento de la estructura formal de la organización, que debe estar compuesta de varios departamentos y puestos administrativos, y a la fijación de las relaciones formales entre los mismos

3 El grado de alcance del control: Esto es en cuanto al número de subordinados inmediatos que dependen de un jefe, es necesario analizar la cantidad de puestos subordinados que puede el jefe supervisar en forma adecuada

2.4 Integración.

"Esta comprende el reclutamiento, selección, inducción y desarrollo del personal adecuado"(Reyes,1992: 23)

Los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración de nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones. Los trabajos deben ser ocupados por el mejor candidato que se pueda obtener, por lo que es necesario contar con buenas fuentes de aspirantes, así como con buenos programas de selección, inducción y capacitación

Por otra parte el complemento de los recursos humanos lo constituyen los recursos materiales como las instalaciones, mobiliario y equipo, y los recursos técnicos, los cuales son formados por los sistemas utilizados en los diferentes departamentos. Tales sistemas permiten el uso de técnicas que ayudan a la solución de problemas de características constantes y repetidas, tal es el caso de un sistema de producción o uno de mercadotecnia. Los sistemas se constituyen con procedimientos que indican los pasos a seguir o los lineamientos para resolver un problema determinado.

2.5 Dirección.

Es el proceso que enfoca la atención y las energías de la gente en un sentido determinado a través de la autoridad y su fuerza motivadora. Es decir, dirección es la función administrativa que conduce y coordina al personal en la ejecución de las actividades planeadas y organizadas.

La dirección cuenta con tres principios básicos que son:

a) Unidad de mando: Debe haber una autoridad única sobre cada subordinado en la empresa, esto para evitar duplicidad de órdenes que acarrearán confusiones y delimitar de manera justa la autoridad y responsabilidad de cada puesto.

b) Delegación : consiste en hacer partícipes a otros de la autoridad que se ha recibido, sin perder por ello la responsabilidad correspondiente.

c) Amplitud del control: Se refiere al número de subordinados ideal que cada jefe puede supervisar directamente, es decir, en el caso de que un jefe tenga un número de subordinados mayor al que pueda supervisar es necesaria la

creación de un nuevo puesto que ayude a la supervisión de ese grupo de subordinados de manera la supervisión no tenga problemas en su proceso

2.6 Control.

El control consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos sean alcanzados. El control verifica que todo se haga conforme a lo que fue planeado, organizado y de acuerdo a las órdenes dadas para identificar errores o desvíos haciendo posible el corregirlos y evitar su repetición.

Elementos del control:

1 Medición del desempeño: Esto se hace a través de medios de medición los cuales pueden ser mecánicos, electrónicos y humanos, los cuales registran los resultados obtenidos.

2 Comparación: Se compara el desempeño obtenido con las normas o estándares establecidas para identificar las posibles diferencias existentes.

3 Corrección: De las desviaciones favorables o desfavorables aplicando las necesarias medidas correctivas.

Importancia del control:

a) Ayuda a la corrección de fallas y errores: Permite valorar el desempeño y establecer nuevos planes y programas más adecuados a las capacidades de la empresa.

b) Ayuda a la prevención de nuevas fallas y errores: Identifica defectos que a futuro pudiesen desencadenar en problemas para la empresa y los soluciona de manera oportuna

b) Ayuda a mejorar los aciertos : Detecta los elementos positivos y determina si son susceptibles de mejora

3 LA DIRECCIÓN

Para establecer lo que es un estilo directivo eficaz es necesario tomar en cuenta los factores de Autoridad, Motivación, Liderazgo, Comunicación y Supervisión, la mezcla de estos factores se da en función del medio ya sea interno o externo en el que se desenvuelve la empresa en particular

3.1 Autoridad.

La autoridad se puede conceptualizar como la capacidad y habilidad que tiene un jefe de influir en sus subordinados para trabajar voluntariamente en las actividades necesarias para alcanzar los objetivos

3.1.1 Tipos de autoridad.

Autoridad formal: Es la que se deriva del puesto o posición que se define en la organización. El análisis de puestos puntualiza las actividades que la persona debe hacer y delimita sus líneas de actuación

Este tipo de autoridad no es suficiente para garantizar la cooperación o buena dirección ya que es necesario contar también con autoridad personal y

profesional. En caso de que se cuente con autoridad formal y se carezca de la personal, se corre el riesgo de que un subordinado que si tenga la autoridad personal inicie movimientos de grupo que puedan ir en contra de los objetivos de la empresa y como consecuencia el jefe que tiene la autoridad formal pierde capacidad de mando

Autoridad personal: Es la inherente al individuo y emanada de su carácter o formación educativa

La autoridad personal complementa y ayuda a la autoridad formal, aunque es posible que un individuo tenga autoridad personal, es necesario que para dirigir dentro de una organización a un grupo de trabajo, se cuente con la autoridad formal o legal, otorgada de conformidad a las normas de la empresa, asignándosele el puesto, así como la autoridad y responsabilidad que van con el mismo

Autoridad profesional: Es la que se deriva de una instrucción de tipo técnico, consiste en saber hacer una actividad gracias a un aprendizaje. ésta es un requisito previo, en muchos casos, para la de carácter formal por lo que en un puesto determinado se demandará una cantidad específica de preparación técnica, lo cual quedará definido en el análisis y valuación de puestos

El conocimiento de una técnica facilita la actuación y garantiza mejores resultados. Si el individuo cuenta con autoridad formal y personal, pero carece de la autoridad profesional, muy a menudo sus decisiones pueden ser cuestionadas debido a que los subordinados tendrán el conocimiento de su falta de instrucción y aún cuando su jefe pueda estar en lo correcto se dudará de que eso sea lo más conveniente de llevar a cabo

3.2 Motivación.

Según Hellriegel, citado por Terry (1988: 374) motivación "es la predisposición de actuar de una manera específica, dirigida a un objetivo"

Se puede definir la motivación como un impulso interno de un individuo que lo mueve hacia determinada acción, orientada a un objetivo

Es necesario conocer entonces los factores que mueven ese impulso interno que coadyuva al logro de los objetivos

3.2.1 Teorías de motivación.

Maslow sugiere que el ser humano en diferentes etapas de su vida responde a estímulos motivacionales de manera distinta y que están directamente relacionados con el tipo de necesidades que el individuo desea o debe satisfacer y enuncia la siguiente jerarquía.

1 Necesidades fisiológicas:

Son aquellas necesidades básicas del ser humano como alimento, agua, vestimenta, abrigo, etc. De tal manera que una vez identificadas las necesidades del individuo como fisiológicas, es posible motivarlo al ayudarlo a alcanzar sus objetivos personales en cuanto a estas necesidades. En esta primera etapa generalmente la motivación se relaciona fundamentalmente a factores económicos e incluso a estímulos a través de incentivos en especie como las despensas, vales, etc.

2 Necesidades de seguridad:

Al encontrarse el individuo satisfecho en sus necesidades de primer nivel, éste busca el satisfacer las siguientes que se refieren básicamente a tener la certeza de una continuidad en el puesto, la cual se manifiesta principalmente con la creación de sindicatos, sistemas de pensión, seguros médicos, etc., lo cual permite ver que la disponibilidad variable de tales beneficios puede incluso impulsar al individuo a trabajar en una organización y no en otra

3 Necesidades de aceptación:

En este aspecto Maslow comenta que el ser humano siente la necesidad de merecer cierta estima, cuya satisfacción deriva de la aprobación social. Es decir el individuo tiende a desarrollar o conservar relaciones satisfactorias y afectuosas con otros. Esto en un momento dado da pie a la formación de grupos informales, los cuales manejados de buena manera a través de la cooperación generan la sensación de aceptación y pertenencia con los miembros del grupo y con la misma empresa

4 Necesidades de estima:

Esto es el deseo de ser respetado por los demás y respetarse uno mismo, satisfacción que deriva de la aprobación social y la autoaprobación. En este momento el individuo tiene la necesidad de escalar peldaños sociales ya sea a través de pertenecer a ciertas organizaciones de carácter social como clubes deportivos, ecológicos o de beneficencia etc., que le permitan ser visto por otros individuos y por él mismo como un miembro activo dentro determinada esfera social

5 Necesidades de autorrealización:

La autorrealización como su nombre lo dice, compete específicamente al individuo como ser aislado dentro de un grupo social, por lo que en este punto es necesario observar conductas que tiendan a realizar el potencial especial de cada individuo. Para explicarlo con mayor certeza es necesario hacer referencia a la situación en que se encontraron Alejandro Magno y Diógenes cuando el primero le preguntó al segundo que si había algo que pudiera hacer por él y Diógenes contestó "Por favor, haste a un lado que me estás tapando el sol". Queriendo expresar pues que este tipo de necesidades son identificadas por iniciativa propia del individuo de acuerdo con su satisfacción particular.

Cabe mencionar que la teoría de Maslow se esboza como resultado de estudios hechos en los E U por lo que hay que sopesar que tanto se ajusta a las características de las empresas Mexicanas, además de que no todas las compañías que utilicen este tipo de técnica deben esperar resultados similares puesto que se basa en criterios subjetivos para juzgar el nivel de necesidades en que se encuentra el trabajador y a fin de cuentas la correcta aplicación de criterios adecuados se da en función a la habilidad inherente de la persona que establece el criterio para la aplicación de los elementos motivacionales idóneos.

Mc Lelland por otra parte clasifica las necesidades del individuo como de poder, afiliación y logro.

1 Necesidades de poder: Mc Lelland asegura que las personas que pasan el tiempo pensando sobre cómo influir y controlar a otros, tienen una gran necesidad de poder. Los individuos con ésta necesidad buscan puestos de liderazgo en las organizaciones, son articulados, argumentativos, enérgicos y exigentes, e incluso tercios.

Una persona con gran necesidad de poder disfruta estando en puestos que requieran hablar con persuasión o viajar, y busca puestos en organizaciones que controlen o influyan en personas como puestos políticos o en la administración superior. Generalmente dentro de esta clasificación se encuentran los altos gerentes y presidentes.

2 Necesidades de afiliación : Las tienen las personas que buscan relaciones amistosas y personales con otros en la empresa, por lo general son más sensibles a los sentimientos de otros, son agradables, apoyan ideas y buscan puestos con un entorno social agradable que conduzca a la interacción con personas. Usualmente este tipo de necesidad la tienen los empleados de personal, profesores, enfermeras, consejeros y empleados del gobierno

3 Necesidades de logro: En ésta clasificación entran individuos que piensan no sólo en los objetivos, sino también en los obstáculos que pueden encontrar, en la forma de superarlos y en cómo se sentirán si triunfan o fracasan.

De ellos se puede comentar que

- Les agrada asumir responsabilidad
- Establecen objetivos realistas y toman riesgos calculados
- Desean retroalimentación concreta sobre cómo se están desempeñando

Una teoría que surgió de una investigación hecha con el propósito de determinar las necesidades y aspiraciones del trabajador, que le conduzcan a éste a la satisfacción en el empleo, es la teoría de motivación de Herzberg su hipótesis era que existía una escala de valores que iba de la insatisfacción en su extremo, a la satisfacción en el otro

Esta teoría propone en realidad que hay dos distintas clases de factores

a) Factores higiénicos : Son factores que sirven propiamente para promover satisfacción en la ocupación, más bien, su ausencia o deficiencia pueden crear insatisfacción y su presencia servir sólo para eliminar insatisfacción

b) Factores motivadores : Este tipo de factores van desde la no satisfacción en el trabajo, hasta la satisfacción. Herzberg sostiene que si el trabajador ha de ser realmente motivado, el puesto será la principal fuente de motivación

A continuación se proporciona una tabla con ejemplos de los factores a los que Herzberg se refiere como higiénicos y de motivación :

Factores de Higiene	Factores de motivación
Dinero y compensación Vida personal Condiciones de trabajo Relaciones de trabajo Status Política y administración de la compañía Calidad de la supervisión Seguridad en el trabajo	Trabajo que represente un reto Responsabilidad aumentada Oportunidad para avanzar Reconocimiento de la administración de un buen trabajo Oportunidad de progreso personal

Douglas Mc Gregor, creador de la teoría X y Y determina que de acuerdo a su concepción existen 2 tipo extremos de personas, llamándolas respectivamente X y Y

Supuesto X:

1 El término medio de las personas tiene una aversión por el trabajo y de ser posible lo evita.

2 Debido a lo anterior, a la mayoría de las personas se les debe controlar, dirigir y amenazar con castigos a fin de que ejerzan el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos

3 A la gente le agrada ser administrada con políticas, reglas y estrecho control por alguien en un puesto autoritario

4 La mayoría de las personas son pasivas, aceptan pocos riesgos, prefieren seguridad en el trabajo

Supuesto Y:

1 El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

2 La gente se autodirige y autocontrola al servicio de objetivos en los cuales esté comprometida

3 El término medio de las personas, bajo condiciones adecuadas, no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidad

4 La forma como se comprometen las personas a los objetivos organizacionales está en función de las recompensas que reciben para su realización.

La teoría de Mc Gregor, se ajuste a la realidad o no, hace ver que el gerente debe poseer una filosofía de la naturaleza humana, es decir, establecer su propio criterio acerca de su personal basado en las características del mismo a través de un análisis psicológico

3.3 Liderazgo.

David R Hampton (1992: 465) define el liderazgo como el "proceso interpersonal en virtud del cual los gerentes influyen en los empleados para llevar a cabo metas establecidas de tareas"

"Es la relación en la cual una persona influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o grupo" (Terry 1988: 408)

El liderazgo se puede definir como la capacidad que tiene un directivo de hacer sentir una necesidad a un subordinado. Es una relación o un proceso de estimulación y elevación mutua que convierte las inquietudes en compromisos y resultados. Los directivos dan significado a las posibilidades de los subordinados.

3.3.1 Teorías de liderazgo.

La teoría elaborada por Stodgill asegura que el líder debe tener los siguientes rasgos

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| 1 Inteligencia y erudición | 4 Condición social y experiencia |
| 2 Rasgos físicos | 5 Orientación a la tarea |
| 3 Personalidad | |

Por otro lado Ghiselli menciona que los rasgos personales del líder son

a) Muy importantes.

- | | |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1 Decisión | 4 Sentimientos de autorrealización |
| 2 Capacidad intelectual | 5 Confianza en si mismo |
| 3 Orientación a la realización del trabajo | 6 Habilidad administrativa |

b) De importancia moderada.

- | | |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1 Afinidad con la clase trabajadora | 4 Necesidad de seguridad en el trabajo |
| 2 Impulso e iniciativa | 5 Madurez en el personal |
| 3 Necesidad de mucho dinero | |

c) Casi de ninguna importancia

- 1** Masculinidad contra feminidad.

Likert realizó varios estudios y llegó a la conclusión de que el liderazgo se podía clasificar en cuatro estilos que ejemplifican diferentes aspectos del comportamiento de los líderes, cada estilo de liderazgo está dado en función de siete características operativas que son

- a)** Carácter de las fuerzas motivacionales
- b)** Carácter del proceso de comunicación
- c)** Carácter del proceso interacción - influencia
- d)** Carácter del proceso de toma de decisiones
- e)** Carácter de la fijación u ordenamiento del objetivo
- f)** Carácter del proceso de control
- h)** Características del desempeño

Al estilo 1 se le da el nombre de *Explotador Autoritario*, donde el temor se usa como motivación, la comunicación es principalmente hacia abajo, se experimenta poca interacción y las decisiones se toman y emiten sólo por el gerente.

En el estilo 2 *Autoritario Benevolente*, se usan las recompensas económicas en lugar del temor como motivación, la comunicación sólo es un poco mejor y la productividad es de regular a buena

En el estilo 3 *Consultivo*, la productividad es buena, el control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos aunque es compartido un poco con los gerentes medios e inferiores, los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores de la organización

Estilo 4 de *Grupo Participativo*, donde las fuerzas motivacionales vienen del ego, economía y dedicación del grupo en la toma de decisiones y fijación de objetivos. Hay extensiva interacción con un alto grado de confianza y respeto mutuos, los controles administrativos están ampliamente autovigilados, y la productividad es excelente

Robert House y Terence Mitchell propusieron y sostuvieron que el liderazgo depende principalmente de el comportamiento del líder y que éste afecta de forma positiva en el rendimiento de sus subordinados si el líder proporciona una amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño

Funciones estratégicas de un líder:

- 1 Reconocer o despertar en los subordinados la necesidad de resultados sobre los cuales el líder tenga algún control
- 2 Incrementar los resultados personales para los subordinados por la realización del objetivo
- 3 Hacer trayectoria hacia estos resultados más fácil de recorrer asesorando y dirigiendo
- 4 Ayudar a los subordinados a aclarar sus expectativas
- 5 Reducir las barreras frustrantes.
- 6 Aumentar las oportunidades para la satisfacción personal contingente a un desempeño efectivo

Robert y Terence indican que dos variables contingentes que debe tener en cuenta el liderazgo son

- a) Las características personales de los subordinados
- b) Las presiones del entorno a las cuales deben enfrentarse los subordinados para realizar sus objetivos y satisfacción de sus necesidades personales

Cualidades del líder según Schroeder y Cockeril

A) Cualidades cognoscitivas :

- 1 Búsqueda de información entornos internos y externos
- 2 Formación de conceptos Procesan información con el fin de formar nuevas ideas, identificar estrategias o cambios Perspectivas
- 3 Flexibilidad de conceptos Pros y contras, abandonan conceptos inútiles

B) Cualidades interpersonales:

- 1 Búsqueda interpersonal: Valorar y escuchar ideas de otros, dar sentido a las acciones de los seguidores.
- 2 Gestión de la interacción: Grupos coherentes
- 3 Orientación para el desarrollo: Mantienen altas expectativas de los otros, retroalimentan, entrenan, forman

C) Cualidades de presentación:

- 1 Confianza Creer en el éxito
- 2 Presentación Comunicadores.
- 3 Impacto Hacen visible la acción futura

3.4 Comunicación.

La comunicación es un recurso importante para alcanzar los objetivos. El comunicar no implica el solo transmitir un mensaje, sino que sobre todo, ese mensaje sea comprendido por la otra persona.

La comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten datos, ideas, sentimientos, valores, opiniones, conocimientos, etc. que constituyen la base para el entendimiento mutuo.

3.4.1 Elementos del proceso de comunicación.

- 1 **Emisor:** Persona que pretende comunicar un mensaje
- 2 **Transmisor:** Es el envío del mensaje a través de un codificador
- 3 **Canal:** Medio a través del cual viaja el mensaje

- 4 **Receptor:** Persona u objeto a quien se envía el mensaje pasando a través de un Instrumento decodificador del mensaje
- 5 **Ruido o barreras en la comunicación:** Perturbación en cualquiera de las etapas del proceso comunicativo.

Se sabe que no siempre lo que el emisor comunica es lo que el receptor interpreta. Siempre existe lugar para los malos entendidos y las magnificaciones, las cuales en un momento dado llegan a causar rumores que son un tipo de barrera en la comunicación. Es indispensable que el encargado de la dirección entienda el proceso de comunicación de tal manera que le sea posible el llevarlo a cabo de manera adecuada, lo que le permitirá el dirigir con eficiencia puesto que una vez que los subordinados conocen exactamente lo que se espera de ellos se les facilita en gran medida el cooperar para el logro de los objetivos.

3.4.2 Comunicación Formal e Informal.

Comunicación formal: Es aquella que se da sólo a través de los canales de comunicación definidos previamente en el organigrama de la empresa. Este tipo de comunicación se hace por escrito y se documenta debidamente atendiendo a las normas propias de cada empresa.

Se puede dar en sentido vertical y horizontal, vertical cuando la comunicación va en dirección de arriba hacia abajo o viceversa, recorriendo los distintos niveles comprendidos en el organigrama, y la comunicación horizontal se da de izquierda a derecha, recorriendo las diferentes áreas funcionales y/o departamentos comprendidos también en el organigrama.

La comunicación vertical ya que va de arriba hacia abajo como ya se mencionó, tiene carácter directivo, es decir, generalmente trata de indicaciones y

comunicados por parte de los niveles superiores a los niveles inferiores, y entrega de resultados y peticiones por parte de los niveles inferiores a los superiores

Comunicación informal: Desarrollada espontáneamente y transmite mensajes que pueden o no estar referidos a la empresa y no son por escrito

3.5 Supervisión.

La supervisión es parte integral de una organización, ya que los canales de comunicación entre la dirección y la fuerza laboral dependen del supervisor que se convierte así en un vínculo esencial para mantener el orden y la disciplina en la empresa, al mismo tiempo el éxito de la supervisión descansa en el proceso administrativo

La supervisión se puede definir como el conjunto de actividades que se realizan con el objeto de vigilar, coordinar y controlar la ejecución de las tareas

La conducta laboral del individuo en una sociedad es determinada por la cultura que lo caracteriza, de manera que los patrones de supervisión en el lugar de trabajo son a menudo determinados por aspectos culturales. Así las prácticas de supervisión efectivas son aquellas que se adecuan a la organización en que funciona el supervisor

Factores que debe manejar un supervisor:

- 1 De especialidad o técnicos
- 2 De alta gerencia
- 3 De representantes sindicales

3 Tipos de conducta de la supervisión.

1 El representante de la dirección: Es el jefe autoritario que se preocupa sólo por la realización de las labores de los subordinados, coloca los objetivos de la organización en primer lugar.

2 El que se identifica en alto grado con los trabajadores: Su primera lealtad es hacia ellos y tiende a resaltar las demandas de sus subordinados y sus dificultades en su trato con la gerencia

3 El de la doble lealtad: Promete alta productividad a la dirección y si no la logra culpa a los subordinados. A los subordinados les simula entendimiento y culpa a la gerencia si sus necesidades no han sido satisfechas

El supervisor debe:

- Comprender la conducta del empleado.
- Saber de que manera incrementar la productividad
- Comunicarse eficazmente.
- Manejar problemas
- Planear, organizar, dirigir y controlar
- Tomar decisiones y resolver problemas
- Reducir costos
- Incrementar la seguridad

En resumen, un estilo de dirección no se constituye solamente por la forma en que se comporta el líder como líder mismo, sino que incluye la interacción de todos los elementos de Dirección (Autoridad, motivación, liderazgo, comunicación y supervisión), son ellos quienes definirán el estilo de dirección del directivo de acuerdo al énfasis que el mismo haga en cada uno de ellos.

CAPITULO 2

Desarrollo de la investigación

Dentro del desarrollo de la investigación se contemplaron todos aquellos pasos metodológicos que fueron llevados a cabo para establecer un orden secuencial de las actividades realizadas durante la investigación, con la finalidad de establecer bases lógicas que permitan la obtención de los resultados deseados de una manera ordenada, de tal forma que se hiciese posible la simplificación del trabajo de investigación.

El hecho de haber seguido un determinado proceso metodológico para la elaboración de la investigación redundó en beneficios tales como el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, así como en una mejor distribución del mismo, asegurando que éste tenga bases que sustenten de principio a fin los resultados obtenidos, de esta manera tales resultados se pudieron comparar con las hipótesis planteadas permitiendo decidir si se aceptan o se desechan en un momento dado

1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION E HIPOTESIS.

a) Objetivo general

"Determinar si existen diferencias en el área de dirección entre las empresas que cuentan con capital social local y las que cuentan con capital social foráneo"

b) Objetivo específico

El objetivo específico de la investigación es aquel que sirvió para orientar los esfuerzos hechos durante la investigación y que fue basado en Estilos y Técnicas de Dirección dentro del tema Dirección, después de un proceso de análisis de los temas susceptibles a estudio dentro del área de la materia de Administración y que fue establecido de la siguiente manera

“Identificar los estilos y técnicas de Dirección utilizados por las empresas que cuentan con Capital social local y foráneo establecidas en la ciudad de Uruapan Michoacán ”

Todas las empresas cuentan con objetivos, políticas, estrategias, planes, programas, requisitos legales y otras características propias que van de acuerdo a la naturaleza y giro de la misma empresa, lo que trae como consecuencia que en todas y cada una de ellas se apliquen estilos y técnicas distintas para dirigir los recursos humanos en el aprovechamiento de los recursos técnicos y materiales en función de los logros esperados

El hacer una distinción por el capital social de acuerdo a su procedencia, ayudará en cierta forma a conocer el grado de relación que guardan las empresas locales y foráneas en cuanto a los estilos y técnicas de dirección, lo cual mostrará el grado de avance o retraso de los estilos y técnicas utilizadas por parte de las empresas locales en comparación con las foráneas

c) Hipótesis.

Una vez determinados los objetivos se procedió al establecimiento de las hipótesis del estudio con base en criterios de juicio personales resultado de los

conocimientos adquiridos durante la carrera y el análisis de información teórica referente a la materia de Administración de Empresas, con la finalidad de ponerlas a prueba a través de un estudio de campo que permita conocer la situación real que impera en el medio empresarial Uruapanse.

El haber comparado los preceptos teóricos asimilados durante la carrera con la situación real empresarial a través del establecimiento de hipótesis y su consecuente prueba por medio de un proceso metodológico, fungió como parte del proceso educativo al que todo estudiante universitario debe ser sometido para ayudar a la integración del conocimiento en base a la teoría anteriormente estudiada y la práctica observable en el medio en que se realiza el estudio

Las hipótesis planteadas fueron las siguientes

1 "Las empresas que cuentan con capital social foráneo desarrollan estilos y técnicas de dirección más participativos que las empresas que cuentan con capital social local"

2 "El desconocimiento de las técnicas y estilos de dirección afecta negativamente a las empresas en el logro de sus objetivos"

2 NECESIDADES DE INFORMACION, FUENTES, INSTRUMENTOS Y TECNICAS.

Una vez establecidos los objetivos e hipótesis del trabajo de tesis se procedió a la determinación de las necesidades de información requeridas para satisfacerlos en el entendimiento de que al reconocer tales necesidades de información se facilitaría la selección de las fuentes de información y la

elaboración de los instrumentos de recolección de datos, así como su aplicación, su recopilación y el análisis de los datos obtenidos

El determinar las necesidades de información no es más que identificar todas aquellas características específicas que se pensaron importantes para complacer con suficiencia los objetivos del análisis que permitiesen llevar a cabo la prueba de la hipótesis, con la finalidad de que el estudio guarde coherencia en su desarrollo desde un comienzo

Una vez que se decidió sobre cuáles serían las necesidades de información a cubrir, se procedió a establecer las fuentes de dicha información, es decir, determinar qué personas, entidades o en qué documentos era posible conseguir la información. Hecho esto se determinaron las técnicas a través de las cuales sería posible obtener los datos pertinentes junto con sus correspondientes instrumentos de recolección de datos. De esta manera se asegura hasta cierto nivel que los juicios hechos sobre los datos recopilados muestren correspondencia entre sí.

A continuación se muestran por medio de un cuadro las necesidades de información, sus respectivas fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos que se discurrieron necesarias para satisfacer los objetivos del estudio

NECESIDADES	FUENTES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> - Número de empresas comerciales en Uruguay. - Criterio de clasificación de las empresas - Tamaño de las em- 	<ul style="list-style-type: none"> - Canaco - Profesores - Ejecutivos Bancarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista por juicios estructurada - Investigación documental 	<ul style="list-style-type: none"> - Guías de entrevista - Fichas bibliográficas

<p>presas en Uruapan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas más sobresalientes 			
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos de motivación de los directivos - Teorías motivacionales aplicadas - % en que la motivación ayuda al logro de los objetivos - Capacitación de los directivos en el área de motivación - Prácticas motivacionales - Puesto del entrevistado - Nivel de preparación del encargado - Frecuencia de capacitación a nivel gerencial - Forma de supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos de las empresas a estudiar 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta en entrevistas personales de una muestra seleccionada por juicios 	<p>Questionario estructurado con preguntas cerradas y de opción múltiple.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de la motivación por los subordinados - Reacciones del personal ante la motivación - Percepción de la supervisión por los subordinados - Percepción de los roles del líder por los subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> - Subordinados del nivel inmediato inferior que se encuentren bajo el mando específico del directivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta sobre una muestra de 2 empleados por cada directivo de empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuest estructurados con preguntas cerradas y de opción múltiple

<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de los rasgos del líder - Participación en la toma de decisiones 			
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

3 DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Cuando se desea hacer el estudio de un caso en el que el universo es grande, siempre es recomendable hacerlo mediante una muestra

Una muestra es una parte proporcional y representativa de una población o universo de elementos, por lo que en un momento dado se puede asegurar que lo que se observa suceder en una muestra, sucede en el universo o población total. El muestreo es un método útil en los trabajos de investigación ya que permite al investigador conocer con cierto grado de certeza lo que ocurre en la población total en base al estudio de un número considerablemente pequeño de elementos de esa población, permitiendo el ahorro de dinero, tiempo y esfuerzo en el desarrollo del estudio.

En el presente trabajo la determinación de la muestra se llevó a cabo de la siguiente manera :

Después de haber concretado sobre las necesidades de información, sus fuentes, instrumentos y técnicas se procedió a definir el tamaño del universo que sería sujeta a estudio, para fines del estudio se utilizó el criterio dado por la CANACO para clasificar a las empresas de una forma más diferenciada, ya que siguiendo los criterios generales de clasificación de las empresas la mayoría de éstas entraban en la categoría de pequeñas

Por necesidades del estudio, para la determinación del universo de la muestra se llevaron a cabo entrevistas con personas conocedoras del medio empresarial tales como ejecutivos bancarios, empleados de la Canaco y maestros de la Universidad Don Vasco, debido a que no existía información bibliográfica suficiente que permitiese conocer el origen de capital de las empresas en la ciudad de Uruapan, las empresas resultantes como universo en la aplicación de las entrevistas fueron las siguientes

EMPRESAS LOCALES	EMPRESAS FORÁNEAS
La Nacional	Merza
Pepsi	Coca
Kality	Hotel Mansión
Chocolatera	Bertha Muebleria
Marves	Salinas y Rocha
La Modelo de Uruapan	Ecaly
Centro automotriz de Michoacán	López impresores
Automóviles y camiones	Jiménez S A
Procesadora de frutas y aguacate	Mission de México S A
Dina del Cupatitzio	Comercial Mexicana
Bavi	Industrial Papelera
Promotora Diesel	Agroquímica de Uruapan
Autos vial	Calavo de México
Agnfrut	Tlane
Empacadora el Durazno	Firme Plus
Agrícola Dovi	Sabntas
Cerámica arquitectónica	Mundi hogar
Aguamich	Supenor
Abarrotera Pave	Euzkadi
Papelería cárdenas	Medina Automotriz
Hospital el Ángel	
Hospital Fray Juan de San Miguel	

Debido a el tipo de estudio que se desea realizar se requiere que las empresas a analizar tengan características similares en cuanto a su giro, las empresas grandes se eliminaron del universo debido a que no existe competencia que pudiese servir como base de comparación, al igual que las empresas pequeñas se eliminaron por representar la mayor parte del universo y por consiguiente existen en una proporción mayor empresas pequeñas locales que foráneas, además de que hubiera sido muy difícil identificar elementos que eran fundamentales para el estudio como la existencia de gerentes con un número suficiente de subordinados que permitiesen poner a prueba el desempeño del gerente.

De esta manera, el estudio se enfoca a un número de 5 empresas locales y foráneas de giro similar y de tamaño mediano de acuerdo con el criterio de clasificación de las empresas dado en base al número de empleados proporcionado por la Canaco

De las empresas anteriores se escogieron 10 empresas en un muestreo por conveniencia, 5 de las cuáles pertenecen a la clasificación de locales y el resto a la de foráneas:

EMPRESAS LOCALES	EMPRESAS FORÁNEAS
1 La Modelo de Uruapan 2 Abarrotera Pave 3 Procesadora de Aguacates y Frutas 4 Papelería Cárdenas 5 Dina del Cupatitzio S A de C V	1 Grupo comercial Baf S A de C V (Superior) 2 Super Merza del Progreso S, A de C V 3 Mission de México S A de C V 4 Compañía Mercantil Tlane S A de C V 5 Centro Camionero Jiménez S A de C V

4 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

El diseño de los instrumentos de recolección de datos no es otra cosa más que la elaboración de los formatos de los cuestionarios a aplicar con la finalidad de obtener los datos pertinentes para satisfacer las necesidades de información, para lo cual se siguió un procedimiento de construcción de cuestionarios basado en reglas prácticas que han utilizado investigadores a través del tiempo en la elaboración de trabajos de investigación y que son generalmente aceptadas.

Dichas reglas no tienen otra finalidad sino lograr los objetivos de la investigación de la manera más objetiva, eficiente y adecuada en función del tiempo, recursos y esfuerzos que se tienen disponibles.

En este caso en particular se aplicó un grupo de cuestionarios a los directivos de la empresa y otro a una muestra de sus empleados de tal forma de que se pudiesen corroborar los datos obtenidos a través de cruces de información, con la finalidad de obtener datos lo más fidedignos posibles.

5 TRABAJO DE CAMPO.

Una vez que se hubo decidido sobre los aspectos de la planeación del desarrollo de la investigación se prosiguió con el trabajo de campo, el cual consistió en la aplicación de los formatos del cuestionario para los empleados y directivos de las empresas locales y foráneas, para cuyo fin se concertaron entrevistas con los gerentes generales o encargados de administración de las empresas que conformaron la muestra del estudio.

La importancia del trabajo de campo para los fines del estudio fue primordial, ya que fue en éste momento donde se tuvo la oportunidad de aplicar los conceptos teóricos que fueron recibidos a lo largo de la carrera, fue en este

momento en el que se buscó obtener bases de juicio para decidir sobre la correspondencia de las hipótesis reflexionadas como preámbulo con la realidad empresarial observada

FORMATO DEL CUESTIONARIO PARA LOS DIRECTIVOS

Fecha _____

Empresa : _____

Puesto del entrevistado : _____

1 Antigüedad en el puesto : _____

2 ¿Ha trabajado en otra(s) empresa(s) en puestos similares?

a) Si _____ Cuánto tiempo ? _____ b) No

3 De los siguientes factores de la función de dirección, mencione en base a un 100% el énfasis que hace en cada uno de ellos

a) Comunicación _____ c) Motivación _____
b) Supervisión _____ d) Coordinación _____

4 Nombre algunas de las teorías o prácticas de motivación que recuerde

_____, No recuerdo _____

5 ¿De las utilidades obtenidas por la organización en el último año, en qué medida ayudaron cada uno de los siguientes factores en base a un 100%?

a) Comunicación _____ c) Motivación _____
b) Supervisión _____ d) Coordinación _____

6 ¿En el tiempo que ha sido titular en la empresa, ha participado en congresos, talleres y/o conferencias referentes a motivación?

a) Si _____ Cuántos aproximadamente? _____ b) No _____

7 ¿De las siguientes herramientas, cuáles ha utilizado como elementos motivacionales en la empresa en base a un 100%?

a) Incentivos económicos _____ c) Prestaciones superiores a ley _____
b) En especie _____ d) Otros _____

8 ¿De las teorías motivacionales siguientes, cuáles ha tenido oportunidad de utilizar en la empresa?

a) Necesidades de Maslow _____ b) Necesidades de Mc Lelland _____
c) Necesidades de Herzberg _____ d) Otras _____

9 ¿De la capacitación proporcionada por la empresa a nivel gerencial le ha sido posible de asistir al? (Expresada en porcentaje) _____%

10 ¿Con que Frecuencia recibe la oportunidad de asistir a conferencias, talleres, congresos, etc. sobre motivación?

a) 1 vez al trimestre _____ b) 1 vez al mes _____ c) 1 vez al bimestre _____
d) 1 al semestre _____ e) con menos frecuencia _____

11 ¿De acuerdo a un 100% en qué proporción se dan la comunicación formal e informal en su empresa ?

a) Formal _____% b) Informal _____%

12 ¿En qué proporción utiliza los siguientes tipos de control a manera de supervisión ?

a) Personal _____% b) A través de controles _____%

13 En qué proporción adopta los siguientes roles como directivo de la empresa en base a un 100% ?.

- | | |
|----------------------------------------------|---------------------|
| 1 Obtenedor y manejador de información _____ | 6 Supervisor _____ |
| 2 Negociador _____ | 7 Planeador _____ |
| 3 Solucionador de problemas _____ | 8 Coordinador _____ |
| 4 Informador _____ | 9 Motivador _____ |
| 5 Representante _____ | |

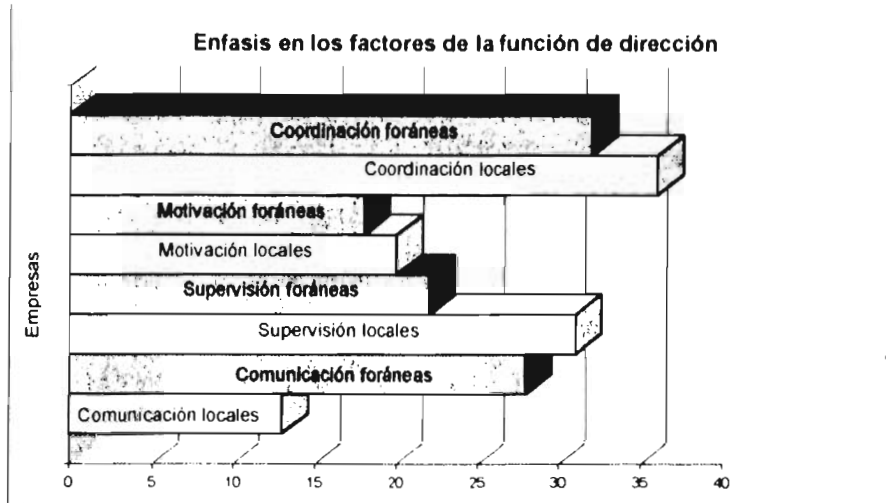
Una vez obtenida la información pertinente a través de los cuestionarios se procedió a la clasificación de los datos y a su correspondiente tabulación de tal manera que se facilitase el análisis e interpretación de ellos para el establecimiento de bases fehacientes que ayudasen a la inferencia de un diagnóstico y las conclusiones correspondientes.

Así mismo, como un medio de apoyo para la interpretación de los datos obtenidos se emplearon gráficas, las cuales se presentan en las siguientes páginas junto con su correspondiente interpretación para los directivos de las empresas.

Al finalizar las gráficas de los directivos, se muestran las gráficas hechas para el análisis de la información generada por los empleados de los directivos, las cuales al igual que las gráficas de los directivos tienen anexa su correspondiente interpretación

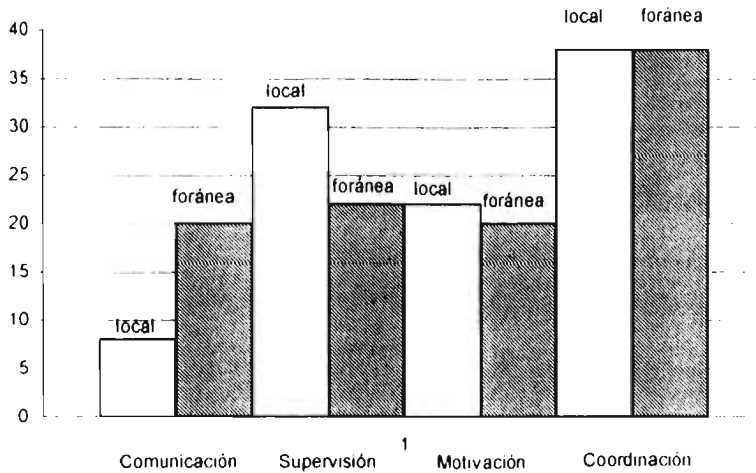


En esta gráfica se puede observar que la antigüedad en el puesto de los directores de las empresas locales es mayor a 9 años en promedio, mientras que los directivos de empresas foráneas cuentan con un promedio de un poco más de 4 años, lo que no significa que la experiencia de ellos directivos locales sea mayor de la de los foráneos ya que al mismo tiempo se observa que la experiencia previa en puestos similares de los directivos foráneos, que es de 6 años en promedio, cuando los directivos locales llegan a tener una experiencia previa en estos similares de tan sólo 2 años en promedio, lo que quiere decir que los directivos locales tienen una gran experiencia pero sólo en un tipo de empresa y los directivos foráneos cuentan en el mismo tiempo como directivos que los locales pero con experiencia en distintas empresas, lo que indica que los directivos foráneos buscan constantemente mejoras en su nivel de vida y los directivos locales experimentan tal vez un sentimiento de arraigo al esto o una resistencia al cambio muy marcada.



Dentro de los factores de la función de dirección se puede apreciar en la gráfica que los directivos locales dedican mayor tiempo a coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos (36%), así como también a supervisar la labor y el desempeño (32%), mientras que los directivos foráneos consideran más importante la función de comunicación en un 28% a diferencia de los directivos locales quienes le dedican un 13%. En cuanto a motivación los dos tipos de directivos hacen un énfasis similar en esta función, destacando un poco más los directivos locales. Básicamente las diferencias significativas son en cuanto a comunicación y supervisión, quizás debido a que los directivos foráneos utilizan un estilo de dirección participativo en contraposición a los directivos locales cuyo estilo de dirección parece que se caracteriza por ser autocrático.

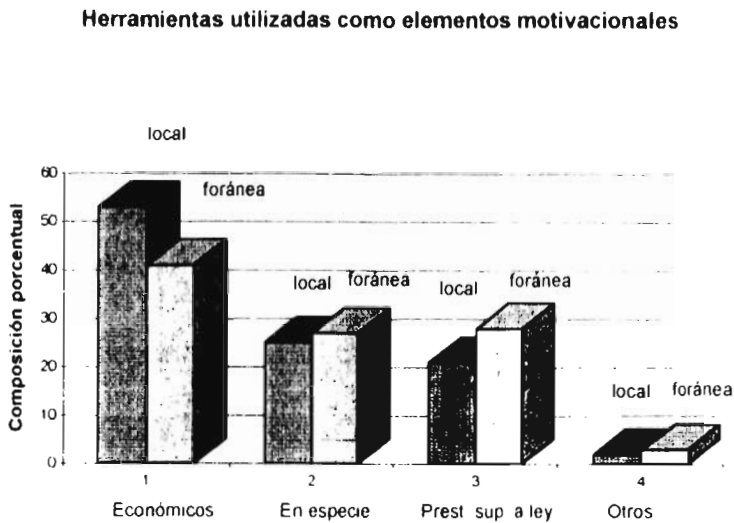
Relación entre los factores de dirección y las utilidades del último año.



Los directivos de ambas empresas reportan que de los factores de la función de dirección, el de coordinación ayudó en misma medida a ambos tipos de empresa a el logro de las utilidades con un 38%. La comunicación ayudó a las foráneas en un 20% contra un 8% de las locales, mientras que la supervisión ayudó en un 32% a las locales a diferencia de las foráneas con un 22%. Por lo que respecta a motivación, a las empresas locales les ayudó en un 22% cuando las foráneas reportan que sólo les ayudó en un 20%. Los aspectos que son necesarios remarcar son los de comunicación y supervisión, al parecer a las empresas foráneas les ayudó en mayor proporción la comunicación y a las locales la supervisión, tal vez, dado que en esta pregunta lo que se mide es apreciación, los directivos de sus respectivas empresas reporten que les ha servido más para el logro de los objetivos de la empresa aquel factor en el que consideran haber hecho mayor énfasis.

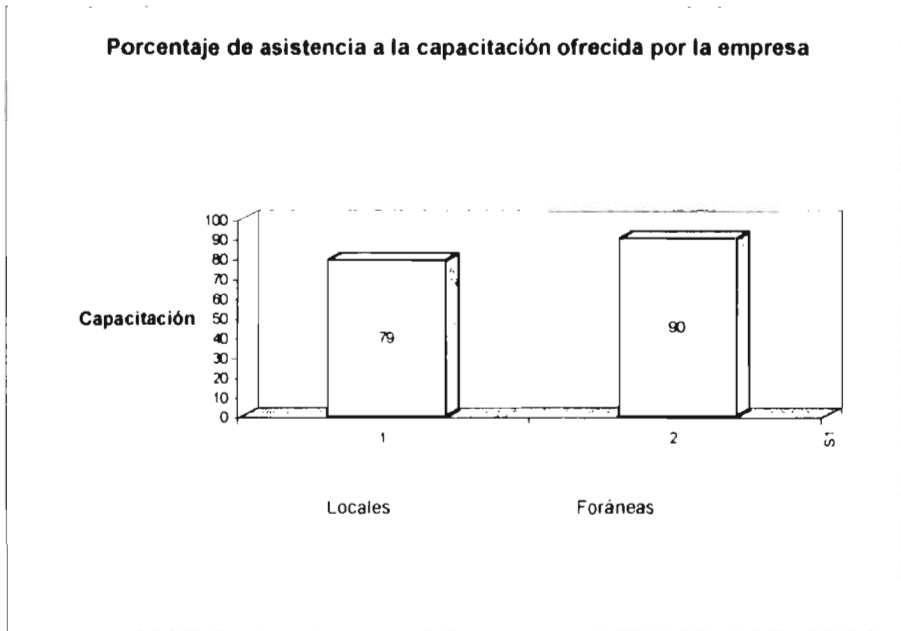


Se observa que los directivos de ambas empresas han asistido en promedio a un número igual de 7 congresos, talleres o conferencias sobre motivación durante el tiempo que han sido titulares en la empresa, aunque hay que hacer notar que los directivos de las empresas foráneas cuentan con una antigüedad menor en el puesto que los locales, es decir, han asistido a un mismo número de congresos, talleres o conferencias en un lapso menor de tiempo que los directivos locales. Lo cual puede ser en parte a la falta de apoyos hacia los directivos locales por su propia empresa o también existe la posibilidad de que haya un menor interés en la asistencia a dichos congresos, talleres o conferencias.

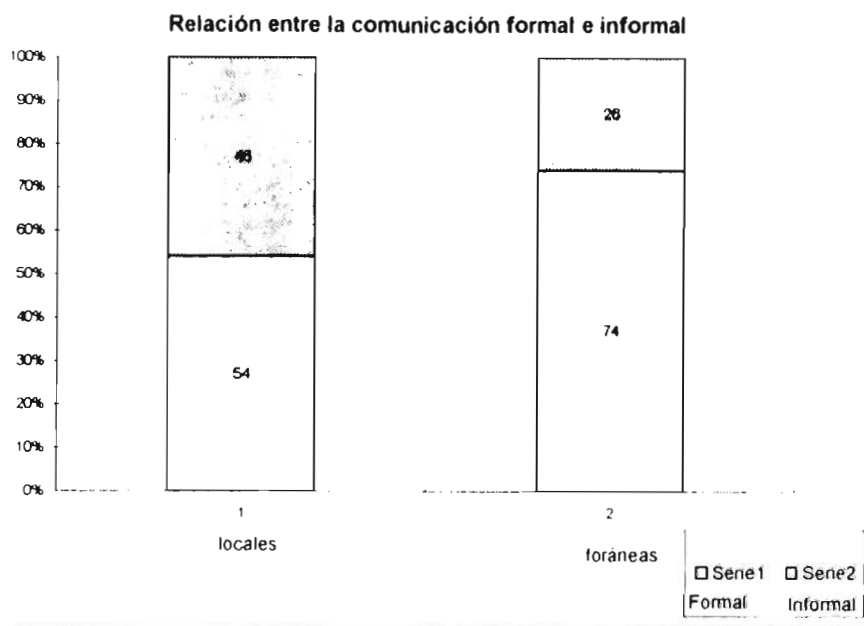


En esta gráfica se observa claramente que las empresas locales utilizan en mayor proporción los incentivos económicos como elementos motivacionales concretamente las locales en un 53% contra un 41% de las foráneas

Por otro lado las empresa foráneas superan a las locales en cuanto a la utilización de incentivos en especie, prestaciones superiores a las de ley y otros, haciendo notar que las foráneas utilizan como elemento motivacional las prestaciones superiores a ley en un 28%, a diferencia de las locales quienes las utilizan en un 21%. Quizás las empresas locales otorguen en mayor cuantía los incentivos económicos porque consideren que sus empleados desean satisfacer primero que nada sus necesidades fisiológicas y de seguridad, mientras que las empresas foráneas se inclinan más hacia la idea de satisfacer las necesidades de aceptación, estima y autorrealización de sus subordinados

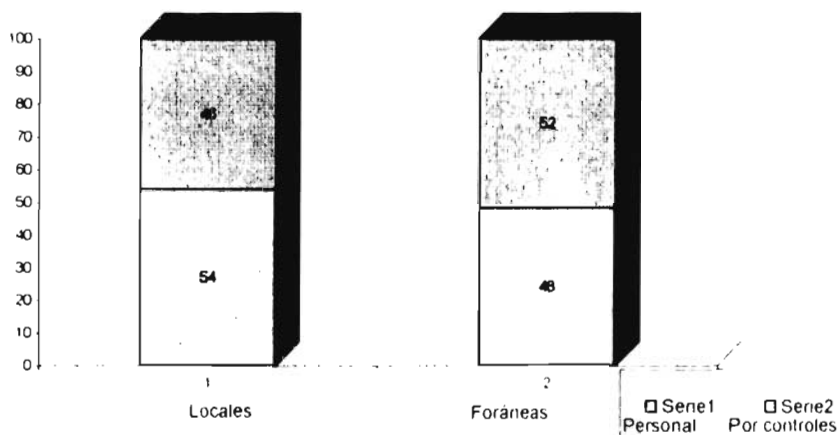


Esta gráfica muestra el porcentaje de asistencia de los directivos de las empresas locales y foráneas a la capacitación ofrecida por la propia empresa, donde se observa que los directivos foráneos cuentan con un mayor porcentaje de asistencia a la capacitación con un 90% a diferencia de los locales con un 79%. Puede ser que los directivos locales tengan la creencia de que la mejor manera de prepararse en el medio empresarial sea sólo a través de la práctica y que los directivos foráneos confíen más en la necesidad de tener conocimientos actualizados para hacer frente a las necesidades cambiantes del medio empresarial.



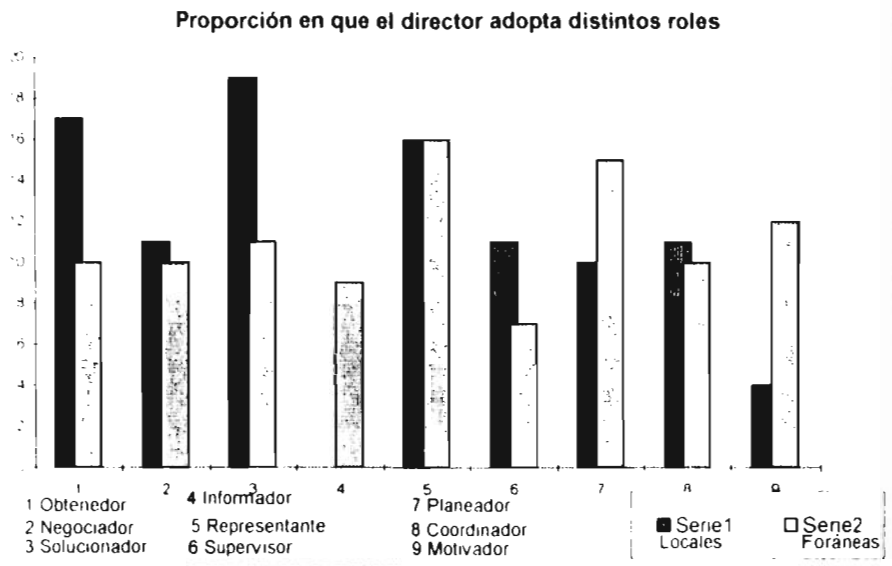
Sobre la relación que guardan la comunicación formal e informal en las empresas locales y foráneas, se logra apreciar que se componen en distinta proporción. Las empresas locales utilizan con una mayor frecuencia la comunicación formal aunque la informal se da case en la misma proporción 54% y 46 % respectivamente

Por otro lado las empresas foráneas utilizan pncipalmente la comunicación formal en un promedio de 74% sobre un 26% en que es utilizada la informal. lo cual hace ver que los directivos foráneos parecen dedicar un poco más de su tiempo al conocimiento de sus empleados y a la interacción social con los mismos, a diferencia de los locales, tal vez debido a al clima organizacional generado en la misma empresa por los mismos directivos

Relación entre la supervisión personal y a través de controles

En las empresas locales se distingue una supervisión personal promedio en un 54%, cuando la supervisión por controles en promedio es de un 46%

Por otra parte la supervisión personal y a través de controles en las empresas foráneas se da en una proporción casi igual, siendo un 48% y 52% respectivamente, destacando que la supervisión personal guarda una proporción mayor en las empresas locales y en las empresas foráneas es mayor la proporción de la supervisión por controles. En realidad sobre este aspecto ambas empresas no son muy distintas, sólo hay que hacer notar que tal vez los directivos locales gusten menos de delegar autondad a sus empleados para el desarrollo de las labores quizás porque desconocen los beneficios que esto pudiese traerles al permitir que el empleado supervise su propio trabajo y solo reporte a través de controles los resultados obtenidos



En la presente gráfica se puede observar que en lo correspondiente al rol de directivo como representante de la empresa, en ambos tipos de empresas tanto foráneas como locales éstos le dedican un 16% de su tiempo

En las partes que se vislumbra una acentuada diferencia, como son los roles de obtenedor y manejador de información y solucionador de problemas, los directivos locales dedican un 17% y 17% respectivamente, contra un 10% y 11% de los directivos foráneos

De manera contraria los directivos foráneos hacen un mayor énfasis en su papel como motivadores con un 12% contra un 4% de los directivos locales así como también se ve en cuanto al rol de informador sólo los directivos locales le dedican un 9% de su tiempo mientras que los locales no le dedican tiempo alguno. En general se puede advertir que los directivos locales adoptan los roles de obtenedor y manejador de información, negociador, solucionador, supervisor, coordinador en mayor proporción que los directivos foráneos, cuando los directivos foráneos dedican más tiempo a informar, planear y motivar lo que hace pensar que los directivos locales se dedican más a tratar las situaciones que se le presentan a la empresa de manera personal, mientras que los directivos foráneos dedican sus esfuerzos a guiar a sus empleados a la realización de las actividades de la empresa

FORMATO DEL CUESTIONARIO PARA LOS EMPLEADOS

1 ¿En qué medida se siente motivado a trabajar en su empresa ?

a) Mucho _____ b) Poco _____ c) Casi nada _____

2 De los siguientes puntos, numere en orden de importancia sólo los que le son otorgados por la empresa.

_____ a) Incentivos económicos	_____ f) Cajas de ahorro
_____ b) Despensas	_____ g) Transporte
_____ c) Premios	_____ h) Vales de gasolina
_____ d) Comidas	_____ i) Otros
_____ e) Regalos	

3 De la comunicación que tiene con su jefe esta es

1 Sobre aspectos del trabajo

a) Mucho _____ b) Poco _____ c) Casi nada _____

2 Sobre aspectos distintos al trabajo

a) Mucho _____ b) Poco _____ c) Casi nada _____

4 Considera que es supervisado

1 Personalmente

a) Mucho _____ b) Poco _____ c) Casi nada _____

2 A través de controles

a) Mucho _____ b) Poco _____ c) Casi nada _____

5 Los siguientes puntos son formas de ser que adopta el director de su empresa en su trabajo por favor numérelas en orden de importancia

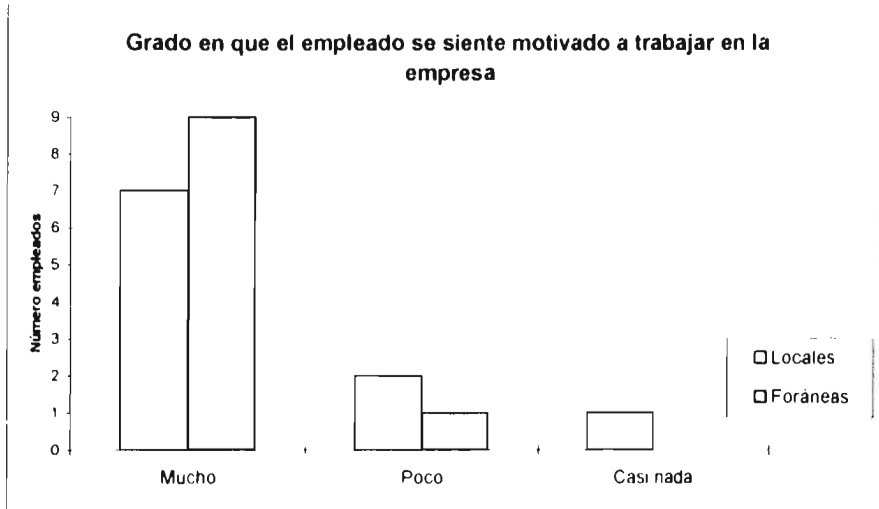
_____ a) Obtenedor y manejador de información	_____ e) Representante
_____ b) Negociador	_____ f) Planeador
_____ c) Solucionador de problemas	_____ g) Coordinador
_____ d) Diseminador de información	_____ h) Motivador

6 Por favor, ordene los siguientes rasgos de la personalidad de su directivo en orden de importancia.

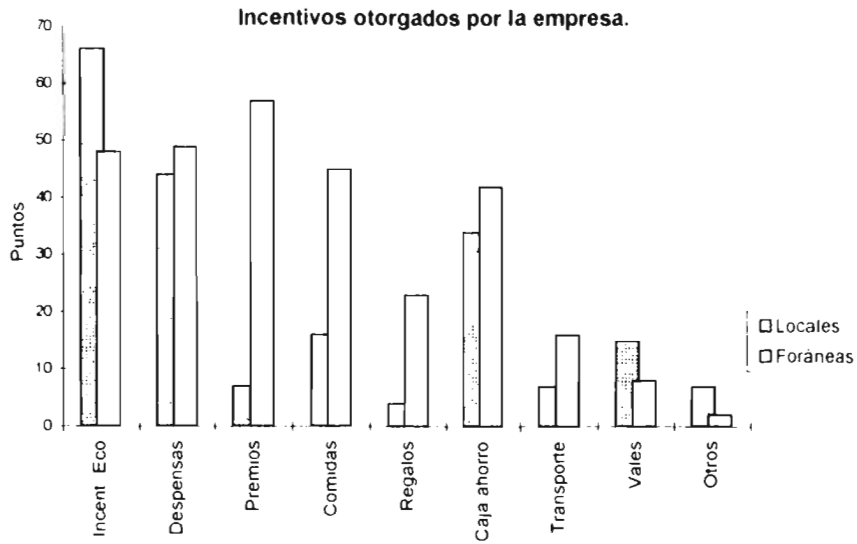
- | | |
|--------------------------------|----------------------------------------------|
| _____ a) Inteligencia | _____ d) Interés en las relaciones laborales |
| _____ b) Experiencia | _____ e) Capacidad de decisión |
| _____ c) Interés en el trabajo | _____ f) Confianza en si mismo |

7 ¿Cómo considera que se les toma en cuenta para la toma de decisiones ?

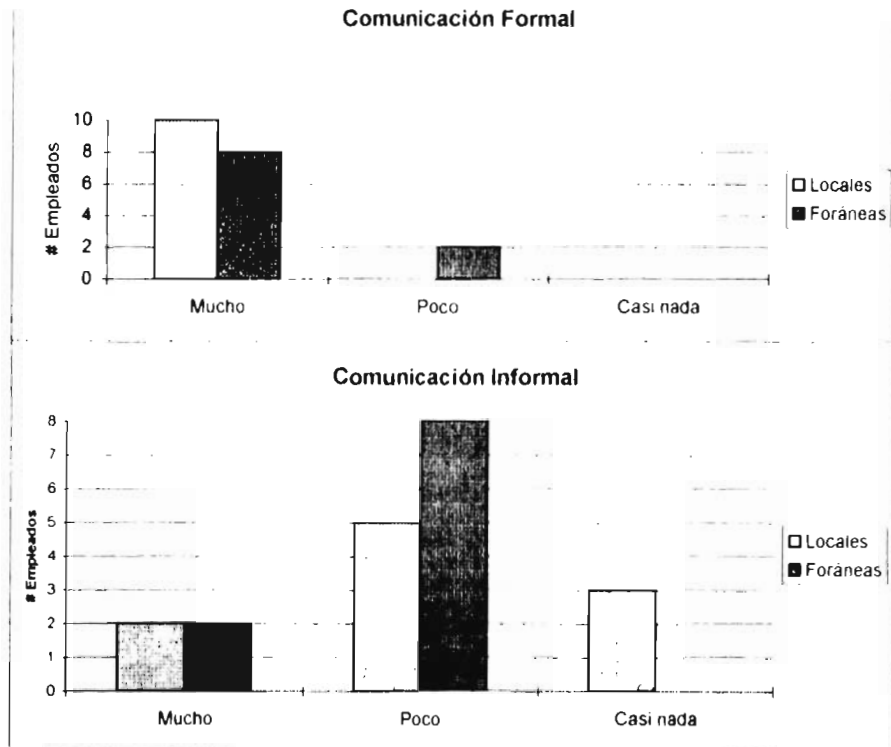
- a) Mucho _____ b) Poco _____ c) Casi nada _____



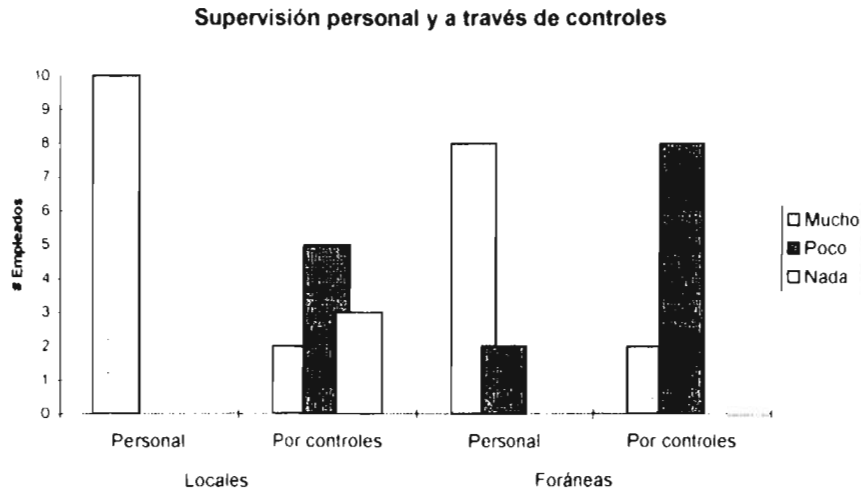
En esta gráfica se puede observar claramente que en lo que respecta al grado de motivación que tienen los empleados para trabajar en la empresa, los empleados de las empresas foráneas reportan estar motivados en una mayor proporción a los empleados de empresas locales, probablemente debido a que en las empresas foráneas se hace un mayor énfasis en la utilización de incentivos para la motivación del personal o debido a que la mezcla de incentivos que se da con los diferentes tipos de incentivos motivacionales existentes, resulta más atractiva en las empresas foráneas.



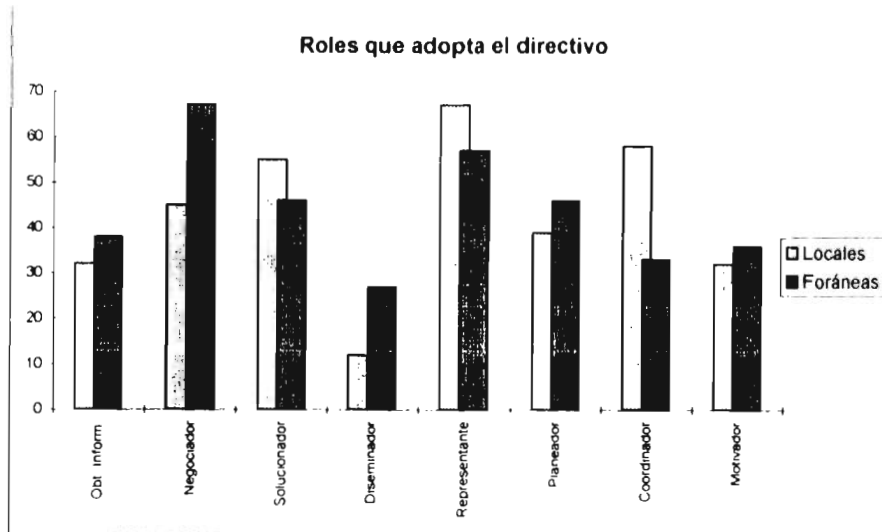
Las empresas locales parecen otorgar más incentivos económicos que las empresas foráneas aunque al contrario las empresas foráneas otorgan mayores incentivos distintos a los económicos, tales como despesas, premios, comidas, regalos y cajas de ahorro, que en un momento dado se convierten en apoyos económicos, en general parece ser que la mezcla de incentivos a los empleados es en cierta forma más variada en las empresas foráneas, tal vez porque se tenga la creencia entre los directivos locales que los incentivos económicos son los más adecuados para motivar el personal y entre los directivos foráneos suceda a la inversa que se crea que una integración de los distintos elementos motivantes ayuda de mejor manera al logro de la motivación



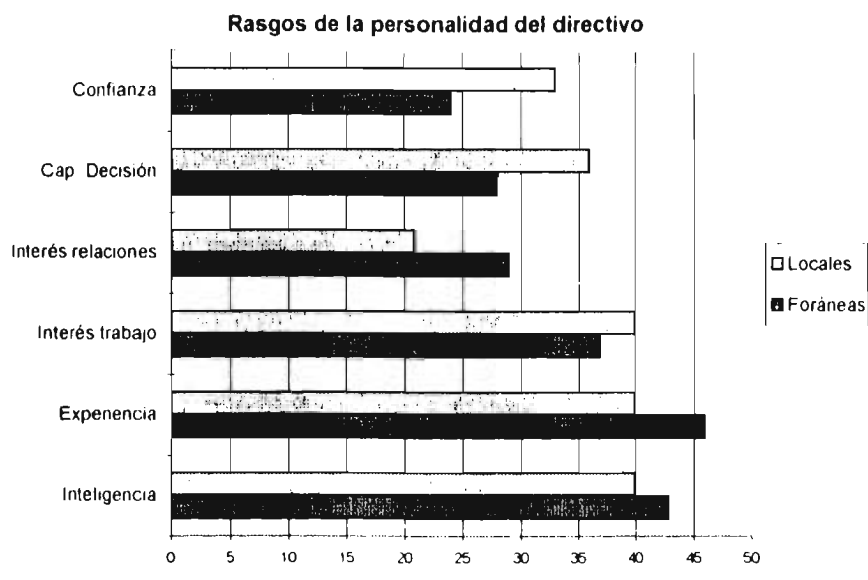
En estas gráficas se logra apreciar que la comunicación en las empresas locales es preponderantemente formal, mientras que en las empresas foráneas no se ve tan marcada la diferencia entre la comunicación formal e informal ya que el porcentaje de ambas se encuentra un poco más balanceado. lo que demuestra que en las empresas locales la relación jefe subordinado se da más en el plano laboral que el social, mientras que en las empresas foráneas se da más o menos en una forma más distribuida, probablemente porque los líderes en las empresas locales no se identifican en un alto grado con los trabajadores y utilizan en mayor proporción el rol de representante de la dirección, lo que dificulta el proceso de comunicación informal. Por otro lado en las foráneas tal vez suceda lo contrario y los líderes se identifiquen en un mayor grado con los trabajadores en el aspecto social y no solamente el laboral.



En la anterior gráfica se puede observar que los empleados de las empresas locales son supervisados de manera personal en una medida un poco mayor que los empleados de las empresas foráneas, en cuanto a la supervisión a través de controles se observa que las empresas locales supervisan menos con ellos a diferencia de las empresas foráneas quienes supervisan en una mayor medida a través de controles. Esto tal vez debido a que los directivos locales comparten en una menor medida la responsabilidad con sus subordinados y de ahí el hecho de que supervisen en una alta proporción de manera personal, cuando en las empresas foráneas parece ser que se comparte un poco más responsabilidad y se tienen establecidos métodos de supervisión en mayor cuantía a diferencia de las empresas locales.

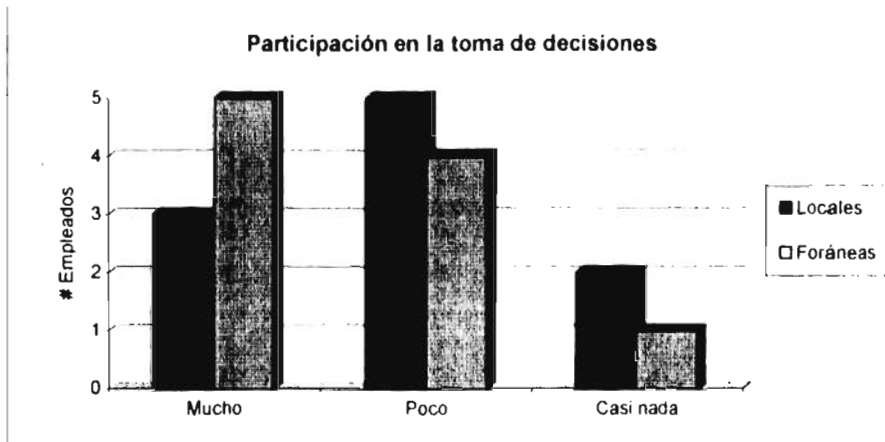


De acuerdo con los resultados obtenidos, los empleados de las empresas locales reportan que de acuerdo a su apreciación sus directivos adoptan los roles de solucionador, representante y coordinador en mayor medida que los directivos de las empresas foráneas, por el contrario los empleados de las empresas locales reportan que sus directivos dedican más tiempo a los roles de obtenedor de información, negociador, diseminador, planeador y motivador. Se puede especular de cierta manera que los directivos de las empresas locales dedican mayor tiempo a actividades relacionadas con la interacción con otras empresas, es decir, su imagen se desarrolla en función del exterior. Por otro lado, los directivos foráneos adoptan roles más relacionados con la vida interna de la empresa, se preocupan más por retroalimentar a su personal sobre los objetivos y logros de la empresa, así como su motivación. La diferencia principal puede deberse a que los gerentes locales creen que los logros de la empresa son debidos gracias a su desempeño personal y no al grupo de trabajo que tiene a su cargo.



Sobre los rasgos de la personalidad del directivo, los directivos locales según la percepción de sus empleados tienen mayor capacidad de decisión, confianza en sí mismos e interés en la realización del trabajo en comparación con los directivos foráneos, y a su vez se observa que los directivos foráneos superan a los locales en los rasgos de inteligencia, experiencia, e interés en las relaciones laborales. Uno de los aspectos más importantes sobre esta gráfica es que los directivos locales menos que los foráneos y se interesan más en el trabajo, tal vez debido a la falta de conocimientos y utilización de preceptos motivacionales para la realización de la labor.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA



Las empresas locales, según los datos que proporcionan sus empleados, permiten la participación en la toma de decisiones de los mismos en menor medida que las empresas foráneas ya que la proporción se da en 3 a 5 empleados respectivamente de los que contestaron que se les tomaba mucho en cuenta para la toma de decisiones 5 empleados de empresas locales contestaron que se les toma en cuenta poco a diferencia de las foráneas en que fueron 4 empleados y por lo que respecta a los que respondieron casi nada los empleados de empresas locales fueron 2 contra 1 de las foráneas. La razón de tales diferencias puede ser que los directivos locales no tienen experiencia en el manejo de ella toma de decisiones a través de grupos, mientras que los directivos foráneos parecen involucrar más a su personal en la toma de decisiones a manera de elemento motivacional y por el contrario puede ser que los directivos locales no se sientan capaces de controlar de manera adecuada el proceso de participación de los empleados en la toma de decisiones

6 DIAGNOSTICO.

En el diagnóstico, básicamente se analiza en conjunto la información que ha sido obtenida en los cuestionarios y posteriormente interpretada a través del auxilio de gráficas, a través de un cruce de información que permitiese interrelacionar todos los factores que inciden en el área de estudio, en este caso dirección de tal manera que sea posible el observar los resultados obtenidos desde un panorama general

Motivación:

En lo correspondiente a motivación, los directivos foráneos realizan un esfuerzo menor que los directivos locales, sin embargo los empleados foráneos se encuentran más motivados que los locales lo cual se puede explicar debido a que las empresas foráneas ofrecen en una mayor proporción y variedad incentivos distintos a los puramente económicos, es decir **en efectivo**

No obstante las empresas locales atribuyen un porcentaje mayor a la motivación como factor de ayuda al logro de las utilidades en el último año con un 22%, mientras que a las empresas foráneas sólo les ayudó en un 20%

Se debe también tomar en consideración que el año de 1995 fue un año económicamente difícil para la totalidad de las empresas residentes en el país, ya sean éstas micro, pequeñas medianas o grandes, lo que explica en cierta forma que la motivación hecha por las empresas locales a través de incentivos económicos en su mayoría, ayudase de mejor manera que a las empresas foráneas

Comunicación:

Sobre comunicación se tiene que los directivos de las empresas foráneas establecen comunicación formal con sus subordinados en una mayor proporción que la formal, mientras que los directivos locales dicen guardar más o menos la misma proporción entre ambas

En los datos recopilados con los empleados de cada uno de los tipos de empresa se puede corroborar que la comunicación formal en las empresas foráneas se da como ya se comentó, mientras que en las empresas locales los datos de los empleados sugieren que la comunicación es preponderantemente formal

Aunado a lo anterior los directivos locales hacen un menor énfasis en la función de comunicación, concretamente un 13% a diferencia de los foráneos quienes le dan una importancia del 28% además, para la obtención de utilidades, la comunicación ayudó en un porcentaje mayor a las empresas foráneas que a las locales

Coordinación:

En la función de coordinación, las empresas locales hacen un mayor hincapié que las foráneas, es más, sus directivos respaldan lo anterior al reportar los locales que dedican un 17% de su tiempo al rol de coordinador contra un 10% de los directivos foráneos

Los empleados locales por su parte, también visualizan a su directivo como un coordinador en una mayor proporción que en la que visualizan los empleados foráneos al suyo, aunque en la participación porcentual de cada uno de los factores de dirección, la coordinación alcanzó el mismo nivel para ambos tipos de empresa, destacando que el factor de coordinación fue el que ayudó de manera

determinante al logro de las utilidades sobre los otros factores, representando ésta un 40% del total

Supervisión:

Sobre la supervisión, los empleados de ambos tipos de empresa hacen saber que la personal domina sobre la supervisión hecha a través de controles aunque en las empresas foráneas la supervisión por controles es mayor que la de las locales, así como la personal en las locales es mayor que en las foráneas

Ciertamente para las empresas locales la supervisión proporcionó en porcentaje, mayores beneficios para el logro de las utilidades que de la que proporcionó a las foráneas, ya que los directivos locales hacen un mayor énfasis en dicha función

Conclusiones

Dado que el objetivo del estudio de investigación es al nivel de identificación, no se aportan datos contundentes que sugieran el ¿porqué? de los estilos de dirección aplicados por los dos distintos tipos de directivos, aunque sí se logran identificar ciertas diferencias entre ambos tipos de empresas, en cuanto a estilos de dirección se refiere, principalmente en la forma en que se conceptualiza al empleado, pues parece ser que las empresas foráneas, según la información obtenida, consideran importante no sólo el guiar a sus subordinados al logro de un objetivo, sino que también se preocupan por comunicarles lo que se espera de ellos e informarles del desempeño que han logrado todo esto junto con la utilización de prácticas motivacionales y métodos de control de la labor

En las empresas locales también existen métodos de control de la labor y prácticas motivacionales, aunque puede comentarse que el nivel de motivación es menor el logrado en los empleados, lo cual indica que no se está llevando de manera adecuada, además, la comunicación que es un factor importante en el factor directivo, parece no ser un hábito que los directivos foráneos practiquen, pues aunque al igual que los directivos foráneos dedican gran parte de su tiempo a coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos, éstos no toman en cuenta a sus empleados para el establecimiento de los mismos y no se les informa de la participación personal que pudiesen haber tendido para el logro de cada uno de ellos

Por lo anterior se deduce que "las empresas que cuentan con capital social foráneo, si desarrollan estilos y técnicas de dirección más participativos que las empresas que cuentan con capital social local" Mientras que para evaluar si "el desconocimiento de las técnicas y estilos de dirección afecta negativamente a las empresas en el logro de los objetivos", se puede comentar que los empleados locales se encuentran en niveles de motivación menores a los empleados foráneos, en 1995 hay que señalar, la crisis económica genero que muchas empresas tuvieran que recurrir al recorte de personal como medida de control de gastos de tal manera que la empresa lograra sobrevivir, por lo que era extremadamente singular que un empleado dejará un puesto en una empresa que le representaba una entrada de ingresos firme, ahora bien, en un escenario totalmente distinto con condiciones económicas no tan adversas, la diferencia en el nivel de motivación generado por los directivos en sus subordinados puede ser condicionante de un elevado factor de rotación de personal, el cual redundo en aumento de gastos de personal, lo que se consideraria efectivamente como una afección negativa para el logro de los objetivos de la empresa

Concretamente como resultado del estudio, se propone el desarrollo de posteriores trabajos de investigación que permitan conocer aspectos tales como diferencias en cultura organizacional y en niveles de productividad así se

contarian con bases de evaluación más firmes que permitiesen discurrir sobre la conveniencia o inconveniencia del uso y aplicación de determinado estilo de dirección, con la finalidad de establecer elementos de comparación más acertada sobre la situación que guardan las empresas con capital social local contra las empresas con capital social foráneo, ya que no basta tan solo el distinguir entre una y otra, sino que es necesario el tener bases fehacientes para poder recomendar la aplicación de determinada práctica administrativa

Bibliografía

- Bittel Lester R., Dirección por Excepción, Editorial Herrero, Hermanos, Sucesores S A, México 1986
- Boyd Harper W., Ralph Westfall, Stanley F Stasch, Investigación de Mercados Texto y Casos, Editorial UTEHA, México 1987
- Bravo Ramirez Alicia, Dirección del Factor Humano, Editorial INAP, México 1992
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mc Graw Hill/Interamericana de México S A de C V, México 1989
- Fernández Arena Antonio, El Proceso Administrativo, Editorial Diana, México 1997
- Flippo Edwin B. Dirección de Empresas, Editorial El Ateneo, Argentina 1982
- Guzmán Valdivia Isaac, La Ciencia de la Administración La Dirección de los Grupos Humanos, Editorial Limusa, México 1978
- Hamptom David R., Administración, Editorial Mc Graw Hill/Interamericana de México S A de C V, México 1989.
- Hunt John W , La Dirección de Personal en la Empresa, Editorial Mc Graw Hill, España 1993
- Reyes Ponce Agustín, Administración Por Objetivos, Editorial Limusa, México 1992
- Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica 1a Parte, Editorial Limusa, México 1989
- Scalan Burt K., Principios de Dirección y Conducta Organizacional Editorial Limusa, México 1986
- Terry George R y Franklin Stephen G , Principios de Administración, Editorial continental S A de C V México 1988
- Tiafer Janan C . Tagliaferri Louis, Organización y Supervisión de Recursos humanos, Editorial Limusa, México 1988