

318525
2eje.



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE PSICOLOGIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
1982-1986

**"ORIENTACION HACIA EL FUTURO
ENTRE GERENTES DE EMPRESA
PARAESTATAL Y TRASNACIONAL"**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
PRESENTA:
MONICA BARON MARTINEZ

ASESOR DE TESIS:
LIC. ANABEL PAGAZA ARROYO

MEXICO, D.F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 está 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.

A
Pedro y Ery

*Dedico este trabajo a los seres que me han dado todo,
que han estado al tanto de mi formación,
que me han apoyado en el constante movimiento de mi vida,
que siempre se han esforzado por darme lo mejor de ellos mismos,
que han trabajado junto conmigo sin importar desvelos y sinsabores,
que su amor infinito ha sido la base de mi desarrollo
y su ejemplo el motor del cumplimiento de mis metas...
a ustedes les agradezco su entrega,
paciencia y dedicación ilimitada...*

Con todo mi ser gracias.

Los Amo

Gracias a mis hermanos:

Laura y Pedro

*Por su apoyo y su confianza
por seguir con amor paso a paso mi
desarrollo,
mil gracias.*

Los Quiero Mucho

*A todos los seres que han estado a mi lado
en todo momento dándome su amor,
su dedicación, compañía ternura y cariño,
su comprensión y lealtad
y sobretodo por la hermosa amistad que nos une;
a ustedes mis amigos*

Gracias

Los quiero mucho

*Gracias a todos mis maestros
que con su dedicación me entregaron
parte de ustedes mismos;
y esta investigación marca su trascendencia.*

Les agradezco de corazón

INDICE

INDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCION	3
JUSTIFICACION	8
REFERENCIA TEORICA	12
CAPITULO I	
EL HOMBRE Y EL TRABAJO: REVISION HISTORICA	13
1.1. Breve revisión histórica de los antecedentes sobre el hombre y el trabajo	14
1.2. Razón por la que trabajan las personas	15
1.3. El individuo en la organización	19
1.3.1 Personalidad	20
1.3.2 Implicaciones de la motivación para la adaptación en la organización	21
1.4. Motivos importantes en la adaptación de los miembros en la organización	22
1.4.1 Necesidad de afiliación	22
1.4.2 Motivos importantes del Yo	23
1.4.3 Motivos de poder	24
1.4.4 Curiosidad	25
1.4.5 Seguridad	25
1.4.6 Emoción	26
1.4.7 Motivación económica	26
1.5. La teoría de Maslow y los incentivos financieros	28

1.5.1 El dinero como reforzador condicionado generalizado	31
1.5.2 El dinero como incentivo condicionado	31
1.5.3 El dinero como reductor de ansiedad	31
1.5.4 El dinero como factor higiénico	31
1.5.5 El dinero como medio de instrumentalidad	31

CAPITULO II

LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES 33

2.1. Qué es una empresa	34
2.2. Qué es administración y cuales son sus funciones	36
2.2.1 Principios generales de administración, según Fayol	36
2.3. Seguridad e inseguridad en el trabajador de empresa pública	43
2.3.1 Seguridad emocional y económica; según Erich Fromm	45
2.3.2 Participación activa del trabajador; según Erich Fromm	47
2.4. Definición de empresa trasnacional y paraestatal	50
2.5. Breve historia del Instituto Mexicano del Petróleo	52
2.6. Breve historia de Chrysler de México	57

CAPITULO III

EL GERENTE Y LAS TEORIAS GERENCIALES 57

3.1. ¿Qué es un gerente?	58
3.2. El trabajo del gerente	60
3.2.1 ¿Qué hace un gerente?	62
3.3. El recurso del gerente: el hombre	62
3.4. La información. Herramienta del gerente	63
3.5. Teorías gerenciales: "X", "Y" y "Z"	63
3.5.1 Teoría "X" o tradicional o sistema autoritario explotativo	63
3.5.2 Teoría "Z" o de relaciones humanas	65
3.5.3 Teoría "Y", sistema participativo o de recursos humanos	66
3.6. Comentarios sobre la malla gerencial de Blake	58
3.7. Concepto de teoría gerencial	71
3.8. Análisis de las teorías gerenciales en México	71
3.9. Hacia una teoría gerencial apropiada a la realidad mexicana	73

CAPITULO IV	
ORIENTACION HACIA EL FUTURO	75
4.1. Supuestos, teorías e investigaciones	76
CAPITULO V	
ASPECTO METODOLOGICO	85
5.1. Objetivos	86
5.2. Planteamiento del problema	87
5.3 Planteamiento de hipótesis	87
5.4. Definición de variables	88
5.5. Muestra	89
5.6. Tipo de Estudio	89
5.7. Diseño de investigación	89
5.8. Instrumento de medición	90
5.9. Procedimiento	92
5.9.1 Análisis estadístico	93
CAPITULO VI	
RESULTADOS	95
6.1. Resultados estadísticos (Tablas)	96
CAPITULO VII	
CONCLUSIONES Y DISCUSION	101
7.1. Interpretación y discusión de los resultados	102
7.2. Conclusiones	104
7.3. Limitaciones y sugerencias	109
CITAS BIBLIOGRAFICAS	110
BIBLIOGRAFIA	115
ANEXOS	119

RESUMEN

RESUMEN

Esta investigación hace una comparación entre Gerentes de Empresa Transnacional y Gerentes de Empresa Paraestatal, en relación con la Orientación Hacia el Futuro. La hipótesis manejada es: si hay diferencia entre Gerentes de Empresa Transnacional y Gerentes de Empresa Paraestatal en relación con la Orientación Hacia el Futuro. La variable dependiente es Orientación Hacia el Futuro y la Variable Independiente son los Gerentes de ambas Empresas. El tipo de muestra es no probabilístico intencional, con 30 Gerentes de Empresa Transnacional Chrysler de México y 30 Gerentes de Empresa Paraestatal del Instituto Mexicano del Petróleo. Se aplicó un cuestionario que mide Orientación Hacia el Futuro. Es un estudio experimental de campo, su diseño de dos muestras independientes. Las cifras se procesaron utilizando una t de Student. Los resultados obtenidos indican que no hay diferencias significativas entre los Gerentes de ambas empresas con respecto a la Orientación Hacia el Futuro. La Empresa Paraestatal no es la típica de gobierno, es una empresa sólida en sus bases y con estricto control y organización de sus actividades como del personal que la conforma siendo similar en estos aspectos a Chrysler de México; posiblemente esto explique los resultados.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Es bien sabido para los mexicanos, principalmente para los capitalinos, que la organización y planeación de nuestras dependencias públicas, poseen de base un sistema deficiente de Organización, que se refleja al "dar" servicio al público; al notar esta característica, particular de estos sitios gubernamentales, pensamos en el desorden y la falta de planeación, mismos que se han sintetizado con el nombre de burocracia; estos aspectos de desorden, de falta de planeación, así como de desorganización, son causa del retroceso o del estancamiento en cuanto a productividad y a eficiencia en el funcionamiento y al servicio se refiere.

Este aspecto ha sido uno de los motores que ha impulsado a esta investigación, e intenta proporcionar algún método que pueda servir para frenar este estilo de funcionamiento empresarial que limita el avance y el desarrollo de los trabajadores mexicanos.

En este estudio se han comparado dos empresas: una Parastatal que es el Instituto Mexicano del Petróleo y Chrysler de México como Empresa Transnacional.

El objetivo de esta comparación radica en conocer cuales son aquellos factores que benefician y permitan el sano crecimiento y desenvolvimiento de una empresa extranjera, y tomar esos factores, adaptarlos a nuestra sociedad y cultura, o bien, crear los aspectos propios y ponerlos en práctica.

De ninguna manera pretendo juzgar y mucho menos obtener ninguna postura de malinchismo; al contrario, el deseo fundamental es el proporcionarle algo útil a mi país y así poder colaborar con la sociedad mexicana, a través de las aportaciones que esta investigación otorgue.

Como se mencionó anteriormente, esta investigación es una comparación entre dos diferentes tipos de empresa, así como también se han mencionado estilos de manejo empresarial.

Otro de los aspectos del estudio, es la Orientación hacia el futuro, tomándola como un aspecto fundamental para lograr un eficiente funcionamiento en cuanto a organización y planeación a futuro se refiere; tanto en el mundo empresarial como en cualquier parte de la sociedad.

Para evaluar, si es que los Gerentes de la Empresa Paraestatal, están más orientados hacia el futuro o si es que los Gerentes de la Empresa Transnacional no organizan ni planean, etc., se aplicó un cuestionario tipo Lickert de 31 reactivos que mide los cuatro rubros que conforman el constructo de Orientación Hacia el Futuro; estos cuatro factores son:

- 1) Planeación y Organización,*
- 2) Desorganización y Falta de Planeación,*
- 3) Preocupación por el Futuro, y*
- 4) Futuro incierto.*

Este instrumento fue aplicado individualmente y en el campo de acción de los Gerentes; en suma fue un total de 60 aplicaciones que posteriormente se analizaron estadísticamente mediante una t de Student, dando como resultado la no diferencia entre los 2 grupos estudiados a nivel significativo; por lo que la expectativa de esta investigación no se confirma.

La distribución de este estudio se encuentra dividida en un total de 6 capítulos, en donde se describen los temas que lo conforman, su desarrollo y sus puntos específicos. El orden de los capítulos se designó comenzando de lo general como lo encontramos en el Capítulo I que se refiere a los aspectos históricos del hombre y su relación con el trabajo, así como las razones, las motivaciones y las necesidades del hombre ante las organizaciones, hasta ir paulatinamente centrando el Tema Principal, como en el Capítulo II, que explica lo que es una Organización, los tipos de empresas. Concretamente describe una Empresa Transnacional y una Paraestatal, historia y estilos de la administración empresarial y finaliza haciendo una breve historia de las empresas estudiadas que son Chrysler de México y el Instituto Mexicano del Petróleo. En este punto ya se encuentran ubicadas claramente las empresas que se han de comparar.

En el siguiente punto que es el Capítulo III se trata de los aspectos que se han de comparar de las empresas mencionadas anteriormente, esto es, los Gerentes, partiendo desde la base de saber que es un Gerente, cuál es su función, sus herramientas de trabajo y estilos de participación dentro de la empresa. También se describen las diferentes Teorías Gerenciales como la X, Y, y Z ó la de Blake, que son las que predominan internacionalmente. También se realiza un breve análisis de las teorías gerenciales en México, hasta finalizar con un intento de crear una Teoría Gerencial apropiada a la actual realidad mexicana.

Hasta aquí se han desarrollado todos aquellos aspectos que corresponden a la variable independiente de esta investigación, de tal forma que en el Capítulo IV se describe el tema central, éste es Orientación Hacia el Futuro. La variable dependiente del presente estudio, si bien, es un tema poco conocido teóricamente ó bibliográficamente es un aspecto que cotidianamente lo vivimos de una u otra

forma, pues en este capítulo se reúne toda la información internacional y nacional que logré compilar, y aunque no es demasiado, logra describir y explicar lo que este Constructo significa.

En el Capítulo V, se encuentran todos los aspectos metodológicos que se siguieron para darle la estructura a esta investigación experimental así como su razón científica, empezando por la ubicación y descripción del problema que se ha de resolver a lo largo del estudio, pasando por el planteamiento de las hipótesis, la definición de las variables, la muestra ó población investigadas y sus características particulares.

En base a estos aspectos el diseño de investigación, el instrumento de aplicación seleccionado para esta muestra y en los últimos aspectos la descripción del procedimiento estadístico y su análisis. Y por último en el Capítulo VI, se encuentran los Resultados obtenidos del Planteamiento Inicial del problema, así como el análisis e interpretación cualitativos y cuantitativos del estudio y se hace una breve discusión de los resultados, mostrando también las limitaciones y sugerencias de esta investigación.

JUSTIFICACION

JUSTIFICACION

Este tema de Orientación Hacia el Futuro y sobre todo enfocado al área empresarial, no ha sido suficientemente explorado en México, ni en el extranjero, por lo que esta investigación pretende, dentro de otros aspectos, el despertar la inquietud de los investigadores a efecto de profundizar y entender el conocimiento de este amplio tema, independientemente de la aportación del presente.

Uno de los objetivos básicos de este estudio consiste en explorar en el ámbito de la psicología empresarial, la visión y las expectativas a futuro de los Gerentes que laboran en instituciones Paraestatales y Transnacionales de este país, con la finalidad de mejorar la planeación y organización de las metas personales de cada trabajador, así como lograr el óptimo desempeño institucional y crecimiento del país.

Otra de las funciones, es el profundizar en las características de cada una de las empresas en relación al comportamiento organizacional de sus Gerentes. Se observa que la Empresa Paraestatal obtuvo un total de 27 puntos en la primer

escala, que mide el rubro de PLANEACION, siendo que la Transnacional obtuvo 25 puntos.

Estas cifras indican que en la Paraestatal, los Gerentes tienden más a planear que los de Chrysler, si se analizan estos puntajes, se puede observar que aunque es mínimo pero el Instituto Mexicano del Petróleo, que es la Paraestatal rompe con la idea de la hipótesis planteada para este estudio.

Lo mismo ocurre en el tercer rubro de medición, que es preocupación por el futuro, en donde el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) es ligeramente superior ya que consta de un puntaje de 25 en comparación a Chrysler con 24 puntos, indicando de igual manera que los Gerentes del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) tienden a pensar y a preocuparse por su futuro un poco más que los de Chrysler.

En los rubros 2 y 4 que se refieren el primero a la desorganización y falta de planeación, indican que en Chrysler el 1% de los Gerentes Investigados son desorganizados, siendo esta una mínima parte de su población gerencial. No obstante para el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) todavía es menor ya que el .001% cuenta con tal característica, esto nos indica que para Chrysler 3 de cada 30 Gerentes, cuentan con características de desorganización y para el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) 1 de cada 30 Gerentes tiene la misma característica. En este rubro las gráficas indican que la Empresa Paraestatal rebasa con mínimos puntajes las expectativas iniciales.

Y para el segundo y último aspecto de medición que trata acerca del futuro incierto, ocurre lo mismo, la Paraestatal supera el puntaje en esta gráfica.

Esto quiere decir que de 30 Gerentes de Chrysler 25 de ellos obtuvieron la tendencia a que sea incierto su futuro, y en el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) de 30 Gerentes 24 poseen la misma característica de futuro incierto.

Si nos damos cuenta, en este estudio la Paraestatal y la Transnacional casi están ubicadas en el mismo nivel de Orientación Hacia el Futuro, lo cual hace todavía más interesante esta investigación, ya que en la hipótesis inicial se creía que la Empresa Paraestatal, por ser un organismo gubernamental y con características burocratizadas, iba a obtener puntajes inferiores en cuanto a Orientación Hacia el Futuro se refiere con respecto a la empresa extranjera.

Sin embargo los resultados muestran que la Empresa Paraestatal, escogida para esta investigación, se encuentra al mismo nivel o incluso ligeramente por arriba a la Transnacional tomada para este estudio, con respecto a la Orientación Hacia el Futuro.

Estos aspectos detectados a lo largo de la realización de esta investigación, muestran la importancia que tiene el Constructo de Orientación Hacia el Futuro, que para estos fines ha sido utilizada y dirigida al ámbito empresarial del país.

No obstante, si éste fuera llevado a la educación de la población infantil, sería de gran utilidad, ya que al niño se le enseñaría a organizarse, a ordenar y a planear su vida futura, a través del establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo, formando así adultos con visión al futuro, dando así paulatinamente origen a una sociedad organizada, que llevaría a un crecimiento estructurado con mejores opciones de vida.

REFERENCIA TEORICA

CAPITULO I
EL HOMBRE Y EL TRABAJO:
REVISION HISTORICA

CAPITULO I

EL HOMBRE Y EL TRABAJO:

REVISION HISTORICA

1.1. Breve revisión histórica de los antecedentes culturales sobre el hombre y el trabajo.

Los postulados sobre la naturaleza humana, reflejan creencias y actitudes de las cuales tienen una raíz cultural. A fin de poder comprender mejor las teorías gerenciales actuales, es preciso pasar una breve revista a los antecedentes culturales en cuanto a la naturaleza humana y el trabajo.

Desde la antigüedad el hombre ha inquirido sobre la naturaleza, se ha planteado los problemas inherentes sobre su propio existir, el significado y el objetivo del mismo. Aunque éste es un camino muy amplio de escuelas filosóficas, para este trabajo se revisarán brevemente algunas corrientes sobre la naturaleza del hombre.

Se puede suponer que las opiniones se dividen en dos grandes sectores, uno que denominamos: optimista en donde se piensa que el hombre: es bueno, responsable, bondadoso por naturaleza, es decir, toma como punto de partida rasgos considerados como cualidades para nuestra cultura. Cicerón, pertenece a este sector, así como John Locke, quien afirma que el estado natural en que se encuentran todos los hombres es el de "perfecta libertad para ordenar sus acciones y disponer de las personas y bienes... sin pedir permiso o depender de la voluntad de hombre alguno". (Arias Gallcia, F. 1964, p. 23)¹

El otro sector que se llamará, pesimista proclama por lo contrario que el hombre es perezoso, irresponsable y malo por naturaleza.

Cabe Recordar que Maquiavelo, en EL PRINCIPE, afirma que "...el partido más seguro es ser temido, primero que amado...", y agrega que los hombres generalmente son ingratos, volubles, disimulados, que huyen de los peligros y ansiosos de ganancias".

Y para Napoleón, añade a la información anterior, "querían engañar a los príncipes, los que decían que todos los hombres son buenos". Así tenemos dos puntos de vista diametralmente opuestos en referencia a la naturaleza humana. Probablemente la opinión pesimista es la que ha imperado. En la tradición cristiana, el trabajo ha sido visto como un castigo divino, "ganarás el pan con el sudor de tu frente" y por tanto como algo desagradable.

1.2. Razón por la que trabajan las personas

La vida, sea cual fuere su naturaleza, se puede caracterizar como una actividad, y durante el curso de ella, las personas están continuamente activas, incluso cuando duermen. El trabajo es una forma de actividad que tiene la aprobación social y satisface una necesidad real del individuo que tiende a ser activa. Entre las razones que asisten a una persona para trabajar están: producir, crear, lograr un mayor respeto, adquirir prestigio, e incidentalmente, ganar dinero. El sobre de pago debe tener un significado muy diferente para distintos trabajadores.

Se han propuesto numerosas teorías para explicar el trabajo. Se creía que el trabajo podría ser algo desagradable; por otro lado Henry Ford, pensaba que era básicamente desagradable y que por tanto, las horas de trabajo deberían ser tan cortas como fuera posible y el salario tan alto como fuera factible.

Hay que reconocer los valores importantes que se relacionan con muchas necesidades expresadas y satisfechas en el trabajo, el dominio del trabajo y la importancia de la autoexpresión son dos valores de esta índole. Hay muy pocas personas que son capaces de continuar un trabajo cuando lo consideran insignificante o cuando están seguros de no poder realizarlo bien.

El dominio del trabajo y el orgullo en el logro merecido son las verdaderas razones por las cuales la gente trabaja y lo hace con ahínco.

Esto se aplica a todos los trabajos que son reconocidos como tales, sea cual fuere el nivel en que se encuentren dentro de la jerarquía social. Aunque no existen muchos estudios de casos de trabajadores normales, promedio o típicos, los datos que se tienen indican que el incentivo financiero, no representa un papel excesivamente importante en la vida del trabajo del hombre. El prestigio, la aceptación social, el orgullo en el trabajo, la autoexpresión y muchos otros impulsos sociales relacionados, son iguales en importancia al incentivo financiero e incluso de mayor significado.

Una visión general de la motivación y del trabajo, propuesta por Morse, Weiss y Griggs en el año de 1954², informa que el empleo lucrativo permite a las personas obtener dinero para sostener a sus familias y a sí mismos. El trabajo se relaciona también con la sociedad, da a las personas una sensación de "ubicación" o de desempeñar un rol determinado. En otras palabras el trabajo no solamente, permite a una persona subsistir, sino también, tiende a estabilizar su lugar en la sociedad.

El lugar o el papel que persigue el trabajador, está determinado, no sólo por los valores, impulsos, motivos y sentimientos individuales, sino también por la forma en que el trabajo se relaciona con su grupo.

Un hombre que trabaja sea cual fuere su empleo, forma parte de una estructura social dentro y fuera de una planta, una fábrica o una oficina. Es miembro de un grupo informal de colegas o colaboradores y posiblemente miembro de un grupo formal.

También forma parte de la estructura de la compañía. Algunas organizaciones, reconocen ya esta cuestión y alientan el sentimiento de identificación de grupo con la compañía.

Las relaciones con los colaboradores, los supervisores y la colectividad, influyen con mucha frecuencia en lo que motiva a una persona a producir, restringir su producción, permanecer en un trabajo o abandonarlo, o ausentarse a veces de él. Estas fuerzas sociales, pueden ser tan poderosas que ciertos incentivos aislados ofrecidos por la gerencia, que el trabajador interpreta como algo fuera de contexto. Con frecuencia sucede que el motivo para incrementar la producción es algo relacionado con la gerencia y no con el trabajador. Cuando el incentivo para incrementar la producción es percibido de un modo diferente por los trabajadores, no funciona o sólo es efectivo durante un breve tiempo.

La meta de la gerencia y la de los empleados se puede percibir de un modo distinto y cuando esto sucede, los dos grupos perciben también un incentivo específico de un modo diferente en lo que respecta a como funciona para alcanzar la meta en particular de cada individuo.

Para entender efectivamente al empleado y al patrón, debemos principiar por conocer la complejidad de la motivación y las formas en que los motivos difieren en relación a distintas personas. La edad, la educación, el estado civil y una gran cantidad de características personales, contribuyen también a los diferentes significados que tienen ciertos incentivos.

La comprensión de la motivación, contribuirá con conocimientos a la forma, en que una persona percibe su papel dentro de la sociedad. Si se comprende más amplamente en lo que respecta a sus actitudes, su satisfacción en el trabajo y la forma en que se relaciona con su grupo de trabajo, se puede comenzar a establecer una aproximación de una perspectiva significativa sobre la variedad de problemas a los que se enfrenta el trabajador dentro de su mundo de trabajo.

Es engañoso hablar sobre motivar a los trabajadores, sin especificar la fuente y la meta de tal motivación. La motivación óptimamente efectiva puede requerir una unidad de nexos entre patrón y empleado, así como las metas de motivación; esta unidad puede existir solo en la utopía.

Una motivación más efectiva para los trabajadores puede ser posible si las metas del patrón y las del empleado difieren entre sí, esto significaría que no sólo se obtienen buenos resultados cuando se motiva a los empleados de acuerdo a las metas del patrón.

Una de las principales consideraciones es motivar a los empleados del modo más efectivo posible, y luego la gerencia tendrá quizá que renunciar a algunas de sus propias metas.

Es probable que la máxima satisfacción en el trabajo interfiera con la máxima producción potencial.

También es probable que la máxima satisfacción no pueda ocurrir cuando una persona trabaja intensamente y a un paso forzado. Puede ser que cuando se desea una producción máxima, la satisfacción en el trabajo, en ese momento, sea mucho menor que el nivel óptimo.

Las metas deben considerarse a un plazo corto y a uno largo las metas a corto plazo de producción elevadas se pueden lograr en ciertas condiciones de motivación y al mismo tiempo, viciar una meta de largo plazo de alta producción.

Una de las principales dificultades que se presentan en la psicología industrial, es que las medidas de producción, efectividad en el entrenamiento, rotación de empleados, etcétera, pueden ser indicadores de efectos inmediatos más que logros a largo plazo.

Lo que se necesita es una comprensión más profunda de las metas a largo plazo y los objetivos de igual término, así como la forma de alcanzarlos.

Las personas trabajan porque se enorgullecen tanto de desarrollar una tarea bien lograda, como del dominio del trabajo y otras presiones sociales igualmente poderosas.

En muchos casos el trabajo no es diferente del juego, como normalmente se supone.

Otro aspecto valioso para entender los motivos y cómo influyen en el trabajo, son los relatos biográficos y las historias de casos, ya que permiten una mayor penetración en lo que respecta a los motivos de la gente dentro de la industria.

Posiblemente los mejores medios para entender la motivación del trabajador consista en considerar el significado especial del trabajo. A este respecto las metas a corto y largo plazo de los empleados y los patrones pueden afectar la producción en numerosas formas. Así pues, dar atención a como se perciben los incentivos, es preferible a suponer, que un incentivo es igual para todos.

1.3. El individuo en la organización

Las consideraciones clásicas de la organización, ignoran a la persona, o bien hacen supuestos demasiado simples sobre ella; un resultado de esta consideración es la brecha sobre la teoría y la práctica en las organizaciones, entre la forma en que las organizaciones deberían trabajar y la forma como trabajan. Por ejemplo: La organización informal (que descansa en parte en las necesidades personales y

relaciones interpersonales de los integrantes), no se toman en cuenta en el plan formal.

La investigación de Hawthorne en Tannenbaum 1981³⁹, demuestra científicamente este importante aspecto humano de la organización y patentiza claramente que los principios psicológicos y sociales que son importantes para lograr la adaptación de los miembros y la realización en la organización, se mencionan a continuación.

1.3.1 Personalidad

Algunos de los factores humanos que intervienen en el desempeño laboral, se mencionan a continuación: De acuerdo con Gordon W. Allport, (Ibíd, p. 46)⁴³. "La característica sobresaliente del hombre, es la Individualidad." El concepto de personalidad ayuda a denotar algo de la individualidad característica del ser humano.

Algunos aspectos de la personalidad son especialmente inherentes al comportamiento humano en las organizaciones.

Primero, la personalidad es relativamente estable, en cada trabajador dentro de su trabajo: la personalidad se forma durante los primeros años del desarrollo infancia y niñez. Sin embargo, una vez formada la personalidad del adulto, no cambia rápidamente. Consecuentemente el individuo llega a la organización con su personalidad como si fuera rasgo dado.

Segundo, las características de la personalidad, se dice que son generales, esto significa que un individuo trata de expresar su personalidad distintiva en una variedad de situaciones. El no deja su personalidad en la puerta cuando ingresa a la organización.

Tercero, la personalidad está motivada, esto implica esfuerzos, deseos, necesidades, o TENDENCIAS DETERMINANTES. Las características de la personalidad no son simplemente formas de clasificar o de tipificar a las personas, sino que en forma más dinámica, nos dicen algo sobre lo que la persona está tratando de hacer en forma consistente, ya sea de manera consciente o inconsciente.

1.3.2 Implicaciones de la motivación para la adaptación en la organización

El estado motivacional de una persona afecta la forma como percibe al mundo, y cómo lo interpreta. La percepción que tiene una persona de otra, está matizada por la relación que hay entre ambas. Por ello los supervisores no ven a sus subordinados con neutralidad u objetividad absoluta, y los subordinados tampoco consideran a sus supervisores en forma fría y racional.

Las percepciones entre las personas en las organizaciones entre los supervisores y los subordinados, o entre camaradas están altamente personalizadas.

Este principio psicológico representa un impacto al concepto del hombre económico; las fuerzas motivacionales no racionales afectan, si no es que distorsionan las percepciones de los mismos hechos sobre los cuales el hombre racional basa su plan lógico de acción. Las cualidades de la personalidad y de la motivación que se han explicado anteriormente son inconsistentes con los requerimientos de la organización formal.

La organización humana carece de la racionalidad, de la sencillez y de la pasividad que suponen que tienen las teorías de la organización clásica.

Las personas son obligadas, a expresar su personalidad propia, a obtener aprobación, a lograr un status, a experimentar sentimientos o emociones, a adquirir riquezas, a dar y recibir afecto, o acrecentar sus egos, a actualizar sus

potencialidades, a evitar la inseguridad y a satisfacer otros motivos básicos, todos los cuales están interrelacionados en formas complejas.

Estos motivos ayudan a definir lo que se podría llamar: *autointereses de la persona*, sin embargo, la organización formal del trabajo ordinariamente no se diseña teniendo en mente el *autointerés de los miembros*. La organización tiene un propósito completamente diferente y ahí se encuentra un conflicto de serias proporciones.

1.4. Motivos importantes en la adaptación de los miembros en la organización

Tannenbaum A. en 1981¹⁰, menciona que los motivos específicos que son importantes en la adaptación de grandes cantidades de personas, se consideran a menudo *necesidades personales*. Estas se forman en las etapas iniciales del desarrollo psicológico y se supone que permanecen bastante estables aunque puedan surgir de factores situacionales. Para esto a continuación se mencionan las diferentes necesidades del trabajador.

1.4.1 Necesidad de afiliación

Los hombres buscan la compañía de los demás, esta tendencia hacia el contacto social ha llevado a algunos psicólogos a postular un tipo de instinto de rebaño, que se denomina *gregarismo*; sin embargo en la actualidad pocos psicólogos le conceden importancia al instinto como explicación del comportamiento; es probable que la necesidad de afiliación se desarrolle a través de la relación de dependencia entre el niño y sus padres.

Cualquiera que sea la explicación de su génesis, la necesidad de contacto social es muy alta en la mayoría de las personas. Para algunas la soledad prolongada puede ser extremadamente penosa, y sus efectos pueden llegar hasta producir un estado mental que se acerque a la demencia.

Los experimentos de Schachter (Tannenbaum 1981)⁴¹ y otros han sido muy valiosos en el descubrimiento de algunas de las condiciones bajo las cuales es más probable que surja el motivo de afiliación. Parece ser que alguna amenaza que produzca temor puede ser una de esas condiciones, otra es la frustración que surge como resultado de la eliminación de varios elementos.

Bajo estas condiciones es probable que las personas busquen la compañía de otras personas que cuando no están amenazadas o frustradas. Más aún, parecen buscar a las personas que están experimentando la misma adversidad. La presencia de otros parece aliviarlos de la angustia. Este fenómeno puede entenderse parcialmente en términos de afecto, amor, simpatía o del sentido asistencial que puede acompañar al comportamiento afiliativo.

Sin embargo, en la organización formal hay muy poco espacio para estos sentimientos. Aún así, están presentes donde haya personas y forman una base motivacional importante de la organización informal. Otro punto muy importante, se menciona a continuación.

1.4.2 Motivos importantes del Yo

Bajo este encabezado cae una cantidad de motivos que tienen alguna implicación con la autoidentificación de la persona.

Las personas están generalmente motivadas para lograr y mantener un concepto favorable de sí mismas. En términos de Maslow se habla de autoestimación.

En general, las reacciones de otros que implican aprobación, aceptación, respeto, reconocimiento, atención, o apreciación o cualquier atributo de importancia o de valor para alguna persona, en algún sentido un incremento del yo.

El status, el prestigio u otros indicadores de éxito, también se buscan como medios de asegurar una auto identificación favorable. De acuerdo con Maslow la satisfacción de la necesidad de estimación se acompaña de sentimientos de suficiencia, bienestar y confianza.

La frustración de estas necesidades conduce a un sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo, y bajo ciertas circunstancias a la neurosis.

La destreza, habilidades y talentos se asocian a menudo con una identificación personal. Estas habilidades por sí mismas no son fuentes de motivación aunque están íntimamente relacionadas con la personalidad y otras necesidades; en lugar de eso representan potencialidades o capacidades que los individuos desean realizar.

Los términos autoejecución o autorrealización, algunas veces se usan para describir esta necesidad en personas que emplean sus habilidades y que realizan todas las potencialidades que pueden tener. Otro aspecto es:

1.4.3 Motivos de poder

Las personas tienen sentimientos, algunas veces intensos acerca del poder, acerca de dirigir a otros y de ser dirigidos por otros. En vista de las consideraciones sociales se piensa a menudo que el poder es signo de status o de éxito, puede buscarse para satisfacer estas metas. La realización de poder también puede estar asociada con sentimientos de superioridad o de inferioridad, con un sentido de dominio o de sumisión, o con independencia o dependencia, puede incluso implicar tal y como lo sostienen algunos psicoanalistas algo que se relaciona con la hombría y virilidad. Por ello, las actitudes del poder están íntimamente relacionadas con los motivos del ego.

Algunos psicólogos han investigado las tendencias de los individuos hacia la independencia o dependencia, o de dirigir o de ser dirigidos y han elaborado pruebas para medir el dominio, la igualdad, la necesidad de independencia y la

necesidad de poder, estas mediciones se relacionan en forma importante con el comportamiento hacia la conformidad y con otras reacciones de las personas hacia la autoridad, así como la:

1.4.4 Curiosidad

L*a curiosidad del hombre lo lleva a buscar, a explorar, a aprovechar, a desear saber, a investigar o manejar muchos aspectos de su ambiente.*

Es probable que el motivo de curiosidad encuentre oportunidad de expresarse cuando el ambiente de la persona es complejo, extraño, nuevo, variado o sorprendente. Pero el hombre no es solamente el único animal motivado por la curiosidad o que esté sujeto a desinteresarse de ambientes y de objetos que le son conocidos y constantes.

Los chimpancés también tienen la urgencia de explorar y también pueden aburrirse de un objeto que alguna vez les interesó grandemente. Un aspecto fundamental es:

1.4.5 Seguridad

E*ntendamos por seguridad un estado en el cual la mayor parte de las necesidades importantes de una persona pueden ser satisfechas y en el cual la persona tiene la certeza de la continuidad de su satisfacción. La inseguridad implica aprehensión o angustia sobre la continuidad o mantenimiento de esas satisfacciones, y puede asociarse con factores económicos, sociales o psicológicos.*

Las personas que temen perder un empleo o un ingreso seguro o que dudan acerca de sus habilidades para lograr sus propósitos, realizar sus aspiraciones o mantener amistades u otras relaciones que son importantes para ellos, probablemente sufren de un sentimiento de inseguridad.

Esta puede ser situacional, por ejemplo puede ser el resultado de una quiebra causada por circunstancias adversas, o puede ser una función permanente de la personalidad, algunas personas se sienten inseguras aún cuando tengan éxito en todas las condiciones externas. La inseguridad es una emoción dolorosa y en algunas ocasiones debilitante. Es tan importante como:

1.4.6 Emoción

En algunas ocasiones los psicólogos se refieren a la emoción como una fuente de una motivación. Las personas que sienten emociones como temor, cólera, alegría, júbilo, ira y odio, no permanecen impasibles, se inclinan a expresar sus sentimientos a través de sus expresiones faciales o de su tono de voz, o a través de la risa, del llanto u otras formas de comportamiento catártico. La emoción anima, conduce a la acción y cuando menos en este sentido es motivacional.

La emoción también acompaña al comportamiento y puede ser reconocida por la intensidad con la que se comporta una persona, por ejemplo, un hombre corre más rápidamente, trabaja más arduamente y persevera durante más tiempo cuando está promovido por la emoción, la satisfacción o la frustración en algunas ocasiones conducen a la ira o al odio y consecuentemente a formas agresivas de comportamiento. Por otra parte la disposición hacia personas que son la fuente de satisfacción es probable que sea favorable incluyendo aún las emociones de amor y afecto.

Estas emociones fundamentan ciertas formas de afiliación y para finalizar se menciona:

1.4.7 Motivación económica

El dinero como incentivo, frecuentemente se asocia al concepto de hombre económico, que ha jugado un papel importante en el desarrollo de la teoría económica.

Este concepto de la naturaleza humana fue introducido por Adam Smith y se basa en dos supuestos fundamentales:

- A) El hombre es perfectamente racional.*
- B) Está orientado por un deseo exclusivo de maximizar su posición monetaria. La administración científica usaba este punto de vista al enfatizar el valor de los incentivos que provienen del trabajo a destajo.*

Sin embargo el concepto del hombre económico es una simplificación burda, es inconsistente en la mayor parte de los preceptos de la personalidad y de la motivación que se han mencionado anteriormente, porque implica que todos los hombres son más o menos iguales, son sencillos, fríos y carentes de intereses para todo lo que no sea dinero y capaces de calcular pérdidas y ganancias, pasivos y activos con precisión absoluta.

Pero al rechazar el concepto del hombre económico, se debe tomar un aspecto importante, el dinero es un incentivo importante en nuestra sociedad, aunque el concepto del hombre económico no ayude a entender cómo o por qué las personas reaccionan ante él. El dinero es necesario para comprar las cosas que son esenciales para la vida: alimento, vestido y vivienda, y se requiere también para adquirir ciertos lujos necesarios; el dinero es importante porque compra cosas que las personas valúan, pero la importancia del dinero es tanto psicológica como económica. A este respecto dice William James: resulta claro que entre lo que una persona llama "mi" y lo que llama sencillamente "mío" hay una línea que es difícil de trazar. Los sueldos de un hombre son parte de su autoidentificación.

Los resultados obtenidos de la investigación realizada por Gurin, Veroff y Feld en el año 1978⁴ acerca de la importancia del incentivo dinero, son los siguientes:

"Lo económico y lo material... intervienen en forma importante en el sentido de la felicidad o infelicidad que se experimenta. En forma contraria a la

tendencia romántica de despreciar la importancia que tiene el dinero en la felicidad, la gente le concede una importancia fundamental a las consideraciones materiales y económicas cuando se piensa en la felicidad o infelicidad... la felicidad se expresa en términos de tener bastante dinero y de estar libre de deudas, de tener una casa bonita... en forma semejante las quejas... hacen referencia a consideraciones como deudas, cuentas y alojamientos inadecuados."

1.5 La teoría de Maslow y los incentivos financieros

Uno de los caminos para explicar la motivación es hablar en términos de un estado particular del individuo - EL ESTADO DE DESEQUILIBRIO - según el modo de definir a una persona motivada. La persona se ve motivada para corregir un desequilibrio de esa índole, es decir, busca la forma de satisfacerla. Así pues, se puede hablar de un ciclo de motivación como un proceso que se compone de tres partes distintas:

- 1) Necesidad o motivo: un estado de desequilibrio fisiológico o psicológico.*
- 2) Respuesta de conducta motivada: una acción dirigida hacia la satisfacción de ese desequilibrio.*
- 3) Meta: lo que se debe obtener para reducir el desequilibrio, el objeto de la conducta motivada.*

Los psicólogos interesados en la motivación han invertido gran cantidad de tiempo en el análisis de las diferentes clases de necesidades. Maslow (1943) (citado por Blum y Naylor, 1978)¹² propuso una teoría interesante relacionada con las necesidades humanas y su efecto en la conducta humana. Sugirió que las necesidades básicas del hombre se pueden clasificar en cinco grupos o clases; a continuación se mencionan:

1) NECESIDADES FISIOLÓGICAS:

Estas son las necesidades básicas del organismo, tales como; el alimento, el agua, el oxígeno, el sueño, el sexo y la actividad.

2) NECESIDAD DE SEGURIDAD:

En este caso, Maslow se refiere a la necesidad de tener una existencia generalmente ordenada, en un medio estable, que esté relativamente libre de amenazas que pongan en peligro la seguridad de la existencia.

3) NECESIDAD DE AMOR:

Esta es la necesidad de relaciones afectivas con otros individuos, y la necesidad de contar con un lugar reconocido como miembro de un grupo - LA NECESIDAD DE SER ACEPTADO POR SUS SEMEJANTES -.

4) NECESIDAD DE ESTIMACION:

La necesidad de una autoevaluación estable y bien basada. La necesidad de respeto propio, autoestima y estimación de los demás.

5) NECESIDAD DE AUTORREALIZACION:

La necesidad de autoexpresión. La necesidad de lograr plenamente la capacidad personal para actuar.

Sin embargo, el aspecto importante de la teoría de Maslow no es tanto su sistema de clasificación, como el hecho de que considera que estas clases de necesidades forman una estructura "jerárquica de necesidades". En otras palabras, que nace de las necesidades básicas y va a un grupo de necesidades sociales más elevadas.

Para Maslow, el concepto jerárquico es crítico; ya que sus premisas fundamentales son que:

- El comportamiento de cualquier persona está dominado y determinado por los grupos más bajos de necesidades no satisfechas.
- El individuo satisfecerá sistemáticamente sus necesidades, principiando con las inferiores y ascendiendo de acuerdo con la jerarquía.
- Se dice que los grupos de necesidades tanto fisiológicas como de seguridad, son prepotentes, en el sentido de que prevalecerán sobre las que tienen una posición más alta de jerarquía.

En vista de la complejidad de la motivación del hombre, se puede afirmar definitivamente que la industria ha exagerado la importancia de los incentivos financieros. Algunas personas creen que el dinero es el único incentivo de la industria y muchos opinan que es el más importante.

Esta premisa falsa y simplificada en exceso, es la causa por la cual han fallado los mejores planes de incentivos que se han propuesto en las empresas del mundo.

Desde el punto de vista del psicólogo industrial, es extremadamente difícil diferenciar los distintos sistemas de incentivos financieros, en algunos aspectos, la única diferencia esencial radica en quién es el que obtiene los honorarios como consultor.

Opsahl y Dunnette (1966)¹³, formularon cinco teorías que intentan explicar el efecto que ejerce el dinero sobre el desempeño del trabajo. A continuación se menciona:

1.5.1 El dinero como reforzador condicionado generalizado

Esta teoría indica que el dinero, debido a que se asocia con reforzadores más básicos (satisfactores de necesidades); adquiere una categoría de reforzador secundario.

1.5.2 El dinero como incentivo condicionado

De acuerdo con este punto de vista, el dinero adquiere un valor de incentivo debido a la continua equiparación con otros incentivos de naturaleza más básica.

Aunque existen algunos datos de laboratorio que indican que se puede producir este tipo de condicionamiento, es difícil aplicar este paradigma a una situación real de trabajo, por ejemplo, en nuestra sociedad, ¿cuáles son los otros incentivos más básicos con los que se compara el dinero?

1.5.3 El dinero como reductor de ansiedades

La idea aquí, es que la ausencia de dinero se relaciona casi siempre, con reacciones de ansiedad dentro de nuestra sociedad y, por tanto, la falta de éste se convierte en un estímulo condicionado para una respuesta de ansiedad. A su vez el dinero sirve entonces, como reductor de ansiedades.

1.5.4 El dinero como "Factor Higiénico"

El dinero sirve principalmente como insatisfactor, es decir, que produce insatisfacción cuando se carece de él, pero contribuye con poca satisfacción cuando se tiene y por último...

1.5.5 El dinero como medio de "Instrumentalidad"

El dinero, adquiere valencia debido a su instrumentalidad para obtener otros resultados deseados. La posibilidad de que una persona actuara de cierta manera

o modo para adquirir dinero, sería una función de su necesidad de seguridad multiplicada por la esperanza de que un acto particular para buscar dinero, dé como resultado el ingreso monetario específico.

Pero para Maslow (1943)¹⁴, el hecho de que el salario parece tener muy poca importancia; puede ser que el salario satisface sólo las necesidades de orden más bajo tales como las fisiológicas y las de seguridad; por tanto tiene muy poco o ningún efecto de motivación en la situación típica de trabajo, en la cual las necesidades básicas ya están satisfechas.

Recientemente, esta posición ha sido muy criticada por Lawler,¹⁵ quien ha recabado datos de un gran número de ejecutivos que indican que el salario es en efecto, trascendental para estos hombres. Lawler sugiere que el salario es un incentivo singular y que puede satisfacer todos los niveles de necesidades.

CAPITULO II
LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES

CAPITULO II

LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES

2.1 ¿Qué es una empresa?

Una empresa, propiamente dicha es una unidad económica que desarrolla una actividad productiva mediante la combinación de algunos factores para la obtención de bienes o servicios sobre la base de alcanzar un beneficio privado o colectivo de acuerdo con la propiedad de los medios de producción. (Koontz/O'Donnell, 1985).³¹ Más allá de la economía de la empresa, se puede explicar la actividad que la empresa desarrolla, según distintos criterios. Un criterio es el de poner de manifiesto las áreas de especialidades existentes en aquella actividad: técnicas, económicas, jurídicas, sociales, etcétera. Otro criterio es el que se refiere a las áreas llamadas fundamentales o conceptuales en la empresa: innovación, distribución, productividad y estructura de la dirección general.

Por último, el criterio más conocido y quizá el más próximo al comportamiento real de la empresa es el de las áreas funcionales; se puede distinguir entre funciones Analíticas y funciones Sintéticas; las funciones

Analíticas son: la comercial, (ventas, cambios) la de producción, (operaciones técnicas de fabricación y transformación) y la financiera, (obtención de recursos de las fuentes adecuadas y en las condiciones más favorables). Las funciones comerciales y las de producción son específicas de la vida de la empresa. La función financiera tiene a su vez, un carácter instrumental. Las funciones sintéticas son las del factor humano, análisis cuantitativo y dirección general.

Es importante no confundir las funciones de la empresa con los departamentos de una empresa o con la manera como puede estar estructurada, que generalmente se refleja en su organigrama.

Actualmente se distingue con claridad entre Dirección y Administración de Empresas. Dirección es el conjunto de capacidades que permite decidir el lugar que la empresa debe ocupar en el futuro, y conseguir llegar a él, teniendo en cuenta su situación y entorno actual, (Koontz/O'Donnell 1985)³² o también el obtener un resultado de otros y ser responsable de lo que otros han hecho. Para Gelinier, O (VIS. 1985),³³ Administración es el conjunto de técnicas que posibilitan a la empresa el moverse en el sentido marcado por la dirección (Valero, A).³⁴ En realidad nada es menos nuevo que la función "dirección", ya que hasta fechas muy recientes, sólo otro tipo de técnicas para la empresa habían sido desarrolladas abundantemente comerciales, financieras, etcétera, pero no las propiamente directivas.

Organización de la empresa; la moderna ciencia de la política de empresa ha desarrollado una doctrina acerca de cómo estructurar empresas. Lo que se propugna es no desdeñar las portaciones tradicionales del funcionalismo, del departamentalismo, sino más bien afirmar que todas ellas son útiles y que al mismo tiempo, que ninguna de ellas es directamente aplicable al caso concreto de una empresa.

La política de empresa sostiene que cada empresa requiere una estructura propia, y que ésta es función de los objetivos, de la filosofía, de los hombres, de los instrumentos, de las áreas estratégicas, etcétera, de la empresa que se trate.

"La empresa es un equipo de hombres organizados en busca de algunos objetivos genéricos o específicos." Uno de estos objetivos genéricos es la creación de un valor económico añadido con qué remunerar a los factores de la producción. Es indudable que si falta el excedente de los valores producidos o consumidos, la empresa no cumple su papel esencial.

2.2 ¿Qué es administración y cuáles son sus funciones?

Una de las definiciones más completas de administración es mencionada por Fernando Arias Galicia en el año 1971:⁵ La administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización: si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a la administración de sus recursos humanos.

2.2.1 Principios generales de administración según Fayol⁶ menciona 14 puntos principales:

1) DIVISION DEL TRABAJO:

Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.

2) AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que ésta se desprende de aquélla como corolario. Concibe la autoridad como una

combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal, desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etcétera.

3) DISCIPLINA:

Al definir la disciplina como el respeto por los acuerdos que tienen como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto, y que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

4) UNIDAD DE MANDO:

Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.

5) UNIDAD DE DIRECCION:

Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del cuerpo directivo: más que al personal. (Fayol no quiso decir en forma alguna que todas las decisiones deberían tomarse en los niveles altos de la empresa.)

6) SUBORDINACION DEL INTERES INDIVIDUAL AL INTERES GENERAL:

Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.

7) REMUNERACION:

La remuneración y los métodos de distribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y el empresario.

8) CENTRALIZACION:

Sin utilizar la expresión centralización de autoridad, analiza el grado en que la autoridad debe concentrarse o dispersarse. Las circunstancias individuales determinarán el grado, que den los mejores resultados finales.

9) JERARQUIA DE AUTORIDAD:

Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los rangos más altos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.

10) ORDEN:

Lo divide en orden material y orden social, y sigue el sencillo adagio de un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Este es, en esencia un principio de organización en la distribución de cosas y personas.

11) EQUIDAD:

Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal y demostrar justicia y cortesía en su trato.

12) ESTABILIDAD EN EL EMPLEO:

Fayol señala los peligros y costos que significan los frecuentes cambios de personal y los considera como causa y efecto de la mala administración.

13) INICIATIVA:

La concibe como la creación y ejecución de un plan, por ser una de las mayores satisfacciones que un hombre puede experimentar, aconseja a los administradores que sacrifiquen su vanidad personal con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa.

14) ESPIRITU DE GRUPO:

Este principio, sintetizado como *la unión hace la fuerza*, es una extensión del principio de unidad de mando y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

Al terminar de exponer estos principios, Fayol observó, que no trató de hacer una enumeración exhaustiva, sino sólo de describir aquéllos que había tenido mayor oportunidad de utilizar, en vista de que en todo tipo de empresas es indispensable contar con alguna forma de codificación de principios.

Fayol (citado por Koontz/O'Donnell, 1985)³⁴ designa las funciones de la administración de la siguiente manera: Planeación, Organización, Mando, Coordinación y Control.

PLANEACION:

La planeación es una toma de decisiones, incluye la selección de cursos de acción que debe seguir una compañía y cada departamento de ella. Como se verá, existen varias clases de planes, que abarcan desde los objetivos y propósitos más generales hasta la acción más detallada. No existe un plan verdadero hasta que no se tome una decisión, lo que existe es un estudio, un análisis o propuesta de planeación, pero no un plan verdadero.

PLANEAR ES DECIDIR CON ANTICIPACION, qué es lo que se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará. La planeación es el puente que va desde el lugar donde estamos hasta el lugar donde queremos llegar en un futuro descado; implica no sólo la introducción de cosas nuevas, sino también una innovación sensible y funcional. Para que el esfuerzo colectivo sea eficaz, las personas deben saber qué es lo que se espera que hagan.

ORGANIZACION:

Organizar es: la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa. Es intencional en el sentido de asegurar que se han asignado todas las tareas necesarias para lograr los objetivos y se espera que se asignen a las personas que mejor puedan realizarlas.

Así, la organización supone:

- 1) Determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.*
- 2) Agrupar estas actividades en departamentos o secciones.*
- 3) Asignar esos grupos de actividades a un administrador.*
- 4) Delegar la autoridad para llevarlas a cabo y*
- 5) Proveer las actividades de coordinación, autoridad e información horizontal y vertical en la estructura organizacional.*

El propósito de la estructura de la organización es, ayudar a crear un ambiente para el desempeño humano; es una herramienta de la administración y no un fin en sí mismo.

**INTEGRACION
DE PERSONAL:**

Integrar al personal supone dotar y mantener con recursos humanos que provee la estructura de la organización. Exige, por tanto, los requerimientos del trabajo que se ha de realizar, e incluye el inventario, evaluación y selección de candidatos para los puestos, remuneración y entrenamiento,

o desarrollo de los candidatos y de los titulares actuales del puesto para que realicen sus labores con efectividad.

DIRECCION:

Dirigir es influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y del grupo, lo cual está relacionado con el aspecto predominantemente interpersonal de la administración. Todos los administradores reconocen que los problemas más importantes surgen de las personas, de sus deseos y actitudes, de su comportamiento como individuos, como miembros de un grupo, y de la necesidad de que los administradores efectivos sean también líderes efectivos. Como liderazgo supone seguimiento y los individuos tienden a seguir a aquellos que pueden satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos y enfoques de liderazgos y comunicaciones.

CONTROL:

El control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, por tanto, mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones y al poner en movimiento las acciones para corregirlas, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes.

Aunque la planeación debe preceder al control, no se logran los planes por sí mismos. El plan guía al administrador en el empleo oportuno de los recursos para alcanzar metas específicas. Entonces las actividades se controlan para determinar si se ajustan a la planeación en mente. Las actividades de control, por lo general se refieren a la medición de los logros.

COORDINACION: *El logro de la armonía del esfuerzo individual hacia la consecución de las metas del grupo es el propósito de la administración. Cada una de las funciones del administrador es un ejercicio de coordinación. La tarea central del administrador consiste en reconciliar las diferencias de enfoques, tiempo, esfuerzo o interés y armonizar las metas colectivas o individuales. La mejor coordinación ocurre cuando los individuos ven como contribuyen sus tareas a los fines dominantes de la empresa.*

2.3 Seguridad e inseguridad en el trabajador de empresa pública

Para comenzar a desarrollar este punto, es necesario aclarar el por qué de la seguridad o inseguridad en las labores del trabajador de empresa pública. El trabajador corre más riesgos y se encuentra expuesto a todo tipo de modificaciones y cambios sin previo aviso, además, tiende a perderse en un sinnúmero de compañeros de trabajo en donde cada uno se concretará a llevar a cabo sus actividades, de la manera que sea, y si es que existen dichas labores, el trabajador público, mejor conocido como burócrata, tiende a caer, sin generalizar, en una especie de conformismo o aplanamiento de intereses o motivaciones, ya que caen en la falsa seguridad de conformarse con el saber que poseen un trabajo para toda la vida y que podrán llevar a casa la seguridad que da un salario para poder subsistir.

Muchos de esos trabajadores se quedan estancados en este conformismo, tal vez sin darse cuenta que las mismas instituciones de gobierno son en la mayoría de los casos, las generadoras de este estancamiento, conformismo y falsa seguridad en el trabajador y en la sociedad en general; tornándose un círculo de retroalimentación en las motivaciones o aspiraciones, en general, en Ascendencia y Superación, de los trabajadores públicos en México.

2.3.1 Seguridad emocional y económica: según Erich Fromm

Es probable que el más popular de los conceptos, con que cuenta la psiquiatría actual, sea el de SEGURIDAD; (Fromm, E. 1982).²⁶ En los últimos años se ha destacado este concepto como finalidad suprema de la vida y como la esencia de la salud mental.

Una de las razones que han originado esta actitud, quizá sea, por la amenaza de guerra pendiente sobre el mundo durante muchos años; este sentimiento ha intensificado el ansia de seguridad. Otra razón, también importante, es que la inseguridad es originada por automatización y la conformidad cada vez más grande en la sociedad contemporánea.

El problema se complica por la confusión entre Seguridad Psíquica y Seguridad Económica. Uno de los cambios de los últimos cincuenta años, es que en todos los países occidentales se ha adoptado el principio de que todo ciudadano debe tener un mínimo de seguridad material en caso de desempleo, enfermedad o vejez; pero aunque se ha adoptado ese principio, todavía persiste en muchos hombres de negocios, una fuerte hostilidad contra este principio y especialmente contra su aplicación cada vez más extensa; se habla despectivamente del estado benefactor, del cual dicen que mata la iniciativa privada y el espíritu de aventura; y al luchar contra las medidas de seguridad social, pretende luchar por la libertad y la iniciativa del trabajador.

Que esos argumentos son meras racionalizaciones lo evidencia el hecho de que esas mismas personas no sienten escrúpulos en ponderar la seguridad económica como uno de los principales fines de la vida. No hay más que leer los anuncios de las compañías de seguros, con sus promesas de libertad a los clientes de la inseguridad que podrían causar los accidentes, la muerte, la enfermedad, la vejez, etcétera, para darse cuenta del importante papel que el ideal de la seguridad económica representa para la clase adinerada. ¿Y qué otra cosa es la idea del ahorro, sino la práctica de la seguridad económica?

Esta contradicción entre las acusaciones dirigidas contra el anhelo de seguridad en las clases trabajadoras y la albanza del mismo fin para los situados en los niveles más altos de ingreso; es otro ejemplo de la limitada capacidad del hombre para pensar ideas contradictorias, sin hacer el menor intento para darse cuenta de la contradicción.

Pero la propaganda contra el estado benefactor, y el principio de la seguridad económica, es más eficaz de lo que lo sería sin la general confusión entre seguridad económica y seguridad emocional.

Un número cada vez mayor de personas creen que no deberían tener dudas ni problemas, que no deberían de correr ningún riesgo, y sí sentirse constantemente "seguras". La psiquiatría y psicoanálisis, han prestado considerable apoyo a esa actitud.

Muchos escritores de esta materia postulan la seguridad como la finalidad más importante del desenvolvimiento psíquico, y consideran la sensación de seguridad como aproximadamente equivalente a salud mental. (Sullivan, es el más profundo y penetrante de ellos.)

Así, los padres, sobre todo los que leen literatura de esa, viven desazonados por la posibilidad de que sus hijos adquieran en edad temprana una sensación de inseguridad; se esfuerzan por ayudarles a evitar conflictos, por hacerles fácil todo, por quitarles todos los obstáculos, para que sus hijos se sientan seguros. Lo mismo que vacunan al niño contra las enfermedades y procuran alejarlo de cualquier germen, creen que pueden desterrar la inseguridad evitando todo contacto con ella. El resultado es, con frecuencia, una higiene tan infortunada como excesiva; si sobreviene la infección, el individuo está más desarmado e indefenso contra ella.

¿Cómo puede una persona sensible y viviente sentirse segura siempre? Por las condiciones mismas de nuestra existencia, no podemos sentirnos seguros de nada. Nuestras ideas e intuiciones, son en el mejor caso, verdades parciales mezcladas con muchos errores, para no hablar de la innecesaria mala información

sobre la vida y la sociedad a que estamos sometidos casi desde el mismo día del nacimiento.

Nuestra vida y nuestra salud, están expuestas a accidentes que escapan de nuestro control. Si tomamos una decisión, nunca podemos estar ciertos de sus consecuencias, pues toda decisión implica el riesgo del fracaso, y si no la implica, no es una decisión en el verdadero sentido de la palabra. No podemos estar seguros de las consecuencias de nuestros mejores esfuerzos. El resultado depende siempre, de muchos factores que escapan a nuestra capacidad de control.

La tarea psíquica que una persona puede hacer, en favor suyo, no es sentirse segura, sino ser capaz de tolerar la inseguridad sin pánico ni miedo.

2.3.2 Participación activa del trabajador: según Erich Fromm²⁷

Debe crearse una situación de trabajo en el que el hombre dedique su tiempo y su energía a algo que tenga sentido para él; el que sepa lo que hace, influye en lo que se está haciendo y se siente unido a sus semejantes, antes que separado de ellos.

Esto implica que la situación de trabajo ha vuelto a ser concreta; que los trabajadores están organizados en grupos lo bastante reducidos para permitir al individuo relacionarse con el grupo, como seres humanos reales y concretos, aunque la fábrica tenga en su totalidad, muchos miles de trabajadores.

Esto significa que se han encontrado métodos para combinar la centralización y la descentralización, que permita la participación activa y la responsabilidad de todo el mundo y que al mismo tiempo crean una dirección unificada en el grado necesario.

¿Cómo puede hacerse esto? La primera condición para una participación activa del trabajador es que esté bien informado no sólo acerca de su propio

trabajo, sino acerca de lo que hace la empresa en su conjunto. Ese aspecto es conocimiento técnico del proceso del trabajo. Un trabajador, quizá no tiene que hacer más que un movimiento especial en la correa de transporte, y para eso basta que se haya preparado durante dos días o dos semanas, pero su actitud total hacia el trabajo, sería diferente si supiera más de todos los problemas que implica la producción del artículo acabado. Ese conocimiento técnico puede adquirirse en primer lugar, asistiendo a una escuela industrial, simultáneamente con los primeros años de trabajo en la fábrica. Puede adquirirse, además, asistiendo constantemente a cursos técnicos y científicos dados a todos los trabajadores de la empresa, aún a costa del tiempo restado, a la jornada.

Si el procedimiento técnico empleado en la empresa es objeto de interés y de conocimiento para el trabajador, si su actividad mental es estimulada con ese conocimiento, hasta el mismo trabajo técnico monótono que tiene que desempeñar, tomará otro aspecto. Además del conocimiento técnico acerca del proceso industrial, es necesario otro: El de la función económica de la empresa, en la cual trabaja, y las relaciones con las necesidades económicas y los problemas de la comunidad en general.

Asistiendo a una escuela industrial durante los primeros años de su trabajo, y proporcionándole constantemente información relativa al proceso económico en que participa la empresa, el trabajador puede adquirir un conocimiento verdadero de su función dentro de la economía nacional y mundial.

Aunque ese conocimiento del proceso del trabajo y del funcionamiento del conjunto de la empresa sea muy importante técnica y económicamente, no es suficiente. El conocimiento y el interés teórico se estancan si no hay modo de llevarlos a la práctica. El trabajador puede convertirse en un participante activo, interesado y responsable únicamente si puede influir en las decisiones que afectan a su situación individual de trabajo y a toda la empresa.

Sólo se vencerá su enajenación del trabajo si no es empleado por el capital, si no se le limita a recibir órdenes, si se convierte en un sujeto responsable que emplea capital.

Lo principal aquí, no es la propiedad de los medios de producción, sino la participación en la dirección y en las decisiones que se adopten. Como en la esfera política, el problema está aquí, en evitar el peligro de una situación anárquica sin una planificación y dirección centrales; pero no es inevitable la alternativa entre una dirección autoritaria centralizada y una dirección sin plan ni coordinación ejercida por los trabajadores.

La solución radica en combinar la centralización y la descentralización en una síntesis de decisiones adoptadas de arriba a abajo y de abajo a arriba.

Ya que se han revisado diferentes teorías de relaciones humanas y de la importancia del hombre como trabajador dentro de las instituciones, pasaremos a la descripción de dos tipos de empresas, las de procedencia extranjera (Trasnacionales) y las del país (Paraestatales) que competen a esta investigación.

2.4 Definición de empresa Trasnacional y Paraestatal

EMPRESA TRASNACIONAL:

Según el artículo 27 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, es aquella que a partir de una casa matriz habitualmente situada en un país desarrollado, expande y universaliza sus actividades a nivel global, en beneficio de los intereses de los inversionistas del país central. Algunas de las características son las siguientes:

- a) Tiene gran dimensión de capital, más de mil millones de dólares.*
- b) Tiene origen y centro de decisión en un país desarrollado.*
- c) Gran inversión en Investigación y desarrollo.*
- d) Posee carácter oligopólico, es decir, control importante de la fuerza de mercado.*

- e) *Integración vertical y horizontal con que obtienen economías de escala.*
- f) *Gran capacidad y flexibilidad para manejar capital y el know how empresarial.*
- g) *Sus decisiones afectan en gran medida a las balanzas de pagos reduciendo el control de sus estados sobre sus economías.*
- h) *Visualización global de los mercados nacionales donde operan.*

Son aquellas agrupaciones de personas físicas o morales que sin tener personalidad jurídica, constituyen una unidad económica diversa de sus miembros. (Flores Zavala 1985).²⁰

En un sentido amplio puede decirse que unidad económica es una persona colectiva constituida por entidades individuales o complejas, que pudiendo considerarse jurídicamente independiente, están unidas en cuanto a sus capitales, dirección y distribución de utilidades al explorar en conjunción simultánea y sucesiva, determinada fuente de riqueza y que además, su actividad económica reunida, arroje un resultado distinto de la actividad económica de cada entidad individual concertada. (García Padilla 1985).²¹

EMPRESA PARAESTATAL:

Es creada por el estado, o por la nacionalización o estatificación de actividades anteriormente sometidas a la iniciativa privada. La razón de ser de las empresas públicas, sus funciones y su forma de gestión dependen en cada caso de la ideología y fines que persigue el estado. Sus directivos, son nombrados por el gobierno y su gestión se halla fiscalizada por éste o por el gabinete.

*Partiendo de estas definiciones, podemos empezar a especificar y describir detalladamente cuáles son las características de la empresa **Paraestatal** y de empresa **Trasnacional**, escogidas para esta investigación. A continuación se mencionan:*

**"ANTECEDENTES HISTORICOS
DE EL
INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
Y DE
CHRYSLER DE MEXICO"**

2.5 Breve historia del Instituto Mexicano del Petróleo

El Instituto Mexicano del Petróleo, fue creado por el artículo primero del Decreto Presidencial del 23 de agosto de 1965,²² publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 26 de agosto de 1965. Tiene el carácter de organismo descentralizado de interés público, de carácter preponderantemente técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

El Instituto tiene por objeto la investigación y desarrollo tecnológicos, requeridos por las industrias petroleras, petroquímicas y químicas, así como, la prestación de servicios técnicos a las mismas, mediante:

- 1) La investigación científica básica y aplicada.*
- 2) El desarrollo de disciplinas de investigación básica aplicada.*
- 3) El desarrollo de nuevas tecnologías y procesos.*
- 4) La realización de estudios técnicos y económicos.*
- 5) La ejecución de proyectos de nuevas instalaciones industriales.*
- 6) La prestación de servicios de carácter tecnológico.*
- 7) Las actividades necesarias para llevar los desarrollos tecnológicos propios hasta un nivel de industrialización, mientras dure la etapa de experimentación y perfeccionamiento de los procesos y productos.*
- 8) El otorgamiento de asistencia técnica de los usuarios de los procesos, equipos o productos resultantes de su tecnología.*
- 9) El establecimiento de relaciones de información y colaboración científica y tecnológica con entidades nacionales y extranjeras.*

- 10) *La difusión de desarrollos científicos y su aplicación en la técnica petrolera.*
- 11) *La elevación de los conocimientos teóricos y el mejoramiento de las habilidades prácticas, logrados con la capacitación del personal obrero, administrativo y técnico.*
- 12) *La realización de programas de prácticas estudiantiles y profesionales en la industria petrolera nacional.*
- 13) *La realización de planes de perfeccionamiento y de capacitación superior de los profesionales.*
- 14) *La promoción para formar maestros, doctores e investigadores.*
- 15) *Cualesquiera otros medios conducentes al objeto señalado. (artículo segundo del decreto citado.)*

El Instituto será regido por un Consejo Directivo formado por nueve vocales y un presidente. Los vocales serán designados y removidos libremente, como sigue: cinco por Petróleos Mexicanos, uno por la Universidad Nacional Autónoma de México, uno por el Instituto Politécnico Nacional, uno por el Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología y uno por el Consejo de Recursos Minerales. Será presidente del Consejo Directivo, el director general de Petróleos Mexicanos, o uno de los vocales que él designe. El presidente tendrá voto de calidad. Por cada vocal Consejero propietario, se hará en la misma forma la designación de un suplente. (artículo cuarto del decreto citado.)

El Consejo Directivo, actuará a través de un director general que tendrá el carácter de apoderado general. (artículo quinto del decreto citado.)

Es organismo descentralizado por ser institución creada por disposición del Congreso de la Unión o, en su caso, por el Ejecutivo Federal, con personalidad

Jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la forma o estructura legal que se adopte. (Artículo 45 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal de fecha 24 de Diciembre de 1976).

Es Organismo Público, ya que para los fines de la Ley de Inspección de Contratos y Obras Públicas, de fecha 24 de Diciembre de 1965, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 4 de Enero de 1966, abrogada por el Artículo 2º transitorio de la Ley de Obras Públicas de fecha 27 de Diciembre de 1980, publicada por el Diario Oficial de la Federación el día 30 de Diciembre de 1980, se consideran organismos públicos las Comisiones, Juntas, Patronatos, Instituciones y demás entidades creadas por la Federación que tengan o administren un patrimonio o presupuesto formado con fondos o bienes federales, así como, los Organismos Públicos Descentralizados. (artículo segundo de la Ley citada.)

Hasta aquí lo referente a la empresa Paraestatal; ahora el siguiente punto describirá el origen y la formación de Chrysler de México que es la 2a. empresa de tipo Transnacional de esta investigación.

2.6. Breve historia de Chrysler en México²³

El 31 de Octubre de 1958, el señor Gastón Azcárraga Vidaurreta, con la intención de reducir drásticamente los precios de los automóviles en nuestro país, reunió a un grupo de veinte distribuidores de los productos Chrysler, para fundar en la ciudad de México, una planta armadora de automóviles y camiones y fue así como nació Fábricas Automex, S.A., ensambladora de vehículos con 145 trabajadores que produjeron 120 unidades automotores al mes, lo que representó un enorme ahorro de divisas al no tener que pagar impuestos de importación y al consumir piezas y refacciones de fabricación nacional.

Además, Fábricas Automex ha significado para México, desde su fundación, una fuente de trabajo que capacita y especializa a un gran número de trabajadores, elevando su nivel de vida económica, intelectual y moral.

Al final de la década de los treinta Byron C. Mohler, fundó la primera asociación de distribuidores Chrysler, precursora de la actual, que fue creada por los señores Guillermo Prieto y Lorenzo Sours.

La guerra mundial obligó a que la industria automotriz se transformara en bélica, en Estados Unidos de Norteamérica disminuyó el ensamblaje de vehículos automotores, y al no haber producción para Fábricas Automex, la empresa se mantuvo de la venta de refacciones y de la importación de camiones Dodge W.F. 160, los camiones no se vendieron al público, pues se destinaron a la industria azucarera, ya que en la economía de la guerra se requería de importantes volúmenes de azúcar y alcohol.

A mediados de 1942 la Fábrica Automex, había producido 2010 unidades, pero, debido a la guerra permaneció cerrada hasta 1945, reanudando sus actividades con el modelo 1946.

En 1943 se acordó que los distribuidores de Chrysler en México no dependieran de la fábrica de Detroit, sino de Fábricas Automex.

En 1944, Fábricas Automex construyó un moderno almacén de refacciones debidamente equipado y con amplias existencias, a fin de estar, en condiciones de abastecer a sus concesionarios y de refacciones genuinas MOPAR, fabricadas por Chrysler Corporation, por la escasez que produjo la guerra.

En 1947, las autoridades frenaron la importación, lo que favoreció el armado de automóviles en el país; esto prevaleció hasta el año de 1951.

Hasta el año de 1953, se inauguró el moderno edificio de oficinas en las propias instalaciones de la calle de Lago Alberto. Siendo Presidente de la República el Licenciado Adolfo López Mateos, se establecieron las bases de la integración de la industria de fabricación de automóviles y camiones en México. Así el decreto presidencial del día 29 de Agosto de 1962, fija en su parte medular:

El gobierno de México decreta que a partir del primero de septiembre de 1964, quedará prohibida la importación de motores para automóviles y camiones como unidades completas, así como, de vehículos ensamblados en el extranjero. El contenido de fabricación nacional, deberá representar cuando menos el sesenta por ciento del costo directo de fabricación.

A raíz de esta decisión Fábricas Automex presentó su programa de fabricación de vehículos a la Secretaría de Industria y Comercio, el cual fue aprobado, otorgando el gobierno a la empresa una cuota de 20100 unidades anuales, debido a la capacidad económica en su red de distribución.

Fábricas Automex ofreció en venta a los inversionistas Mexicanos 200 000 acciones, con un valor nominal de cien pesos cada una, que representaron el 8.3 % del capital social de la empresa.

Don Gastón Azcárraga Vidaurreta, fundador y vicepresidente de Fábricas Automex, señaló lo siguiente: *Fábricas Automex, a un cuarto de siglo de su creación, tiene un futuro que se le presenta como un verdadero desafío. En el mensaje también apuntó su filosofía empresarial: Consideramos a la empresa no solamente como el lugar de trabajo en donde obtenemos el diario sustento, sino como el centro de reunión de un grupo de seres humanos que tenemos diversas finalidades en común: En lo material, la coordinación de nuestros esfuerzos para la producción de bienes y servicios; en lo personal, dignificarnos más y hacernos más humanos. Pensamos que la empresa es el sitio que nos permite perfeccionarnos en nuestra particular capacidad y aptitudes, en un ambiente de compañerismo y amistad que debe prevalecer entre todos sus integrantes.*

En los años sesentas y setentas, la política oficial sobre la industria automotriz, condicionó la importancia de las partes automotrices para ser compensadas con la exportación de partes fabricadas en el país; esto, con el objeto de mejorar la balanza de pagos y acelerar la generación de empleos.

Fábricas Automex, con problemas propios de la fabricación de piezas automotrices y sin capital para afrontar el desarrollo industrial inició la venta de acciones a la Corporación Chrysler, a partir de 1971, en una reconversión Transnacional, propio de la economía de nuestro tiempo. Automex pasa así a formar parte del equipo automotriz Estados Unidos de Norteamérica - Canadá - México de la corporación.

En 1972 la empresa cambia su razón social de Fábricas Automex para denominarse Chrysler de México, S.A.

En 1973 la empresa vende la mayoría de las acciones de Motores Perkins, S.A., para cumplir el decreto de Mexicanización de la industria automotriz auxiliar.

En 1978 el día 31 de Octubre, Chrysler de México cumplió 40 años de fundada y ocupó el primer lugar de ventas de vehículos.

En 1981 viene a México Lee A. Iacocca, presidente de Chrysler Corporation; persona que ha sido fundamental en la permanencia y desarrollo dentro de la industria automotriz de tal corporación.

En 1983, para hacerla más eficaz y adecuada a la realidad económica del país, la industria automotriz se nacionaliza y se reducen las líneas y modelos.

En 1985, Chrysler se convierte en la única planta de Chrysler Corporation en producir vehículos recreativos.

En 1986, mediante una inversión de 100 millones de dólares la planta ensambladora de autos de Chrysler de México, fue equipada con los más modernos elementos dentro de la industria; y se convirtió en el exportador número uno en México de productos no petroleros.

Tal es a grandes rasgos, el desarrollo y crecimiento de la Corporación Chrysler fundada por el industrial, el señor Walter P. Chrysler, en su actuación en México, con el afán de superación y contribución a la grandeza industrial de la nación.

*Hasta aquí se ha contemplado lo que es una empresa, los estilos del manejo de empresas, lo que es una empresa *Trasnacional* y lo que es una nacional así como se revisó de forma breve la historia de la fundación de las dos empresas que se han escogido para este estudio.*

Ahora el capítulo siguiente describirá la parte más importante que conforma cualquier empresa, su gente, sus trabajadores y en específico el gerente.

CAPITULO III
EL GERENTE:
TEORIAS GERENCIALES

CAPITULO III

EL GERENTE:

TEORIAS GERENCIALES.

3.1 ¿Qué es un Gerente?

Para ser un gerente, no basta tener el título, una oficina grande y otros símbolos exteriores del rango. Requiere competencia y desempeño de un orden elevado. Pero ¿es entonces una tarea que exige genio universal? ¿se realiza por intuición o por método? ¿cómo hace el gerente su trabajo? y que hay en su puesto que distinga al gerente del no gerente en las empresas comerciales? Todo gerente tiene dos tareas principales: (Drucker, P.F., 1986)²⁴

- 1) *El gerente tiene la tarea de crear un todo verdadero que sea mayor que la suma de las partes, una entidad productiva que produzca más que la suma de los recursos vertidos en ella. Una analogía es la de un director de una orquesta sinfónica, mediante cuyo esfuerzo, visión y conducción, las partes individuales, se convierten en el todo viviente de la música. El gerente es tanto como director como compositor.*

Esta tarea requiere que el gerente extraiga y haga efectiva cualquier energía que haya en sus recursos, sobre todo en los recursos humanos y neutralice lo que pueda haber de debilidad; esta es la única forma en que se puede crear un todo genuino.

Esto exige que el gerente equilibre y armonice tres funciones principales de la empresa: La dirección del negocio, la dirección de los gerentes y la dirección de los trabajadores y del trabajo; una decisión o un acto que satisfaga una necesidad de una de estas funciones debilitando a otra desequilibra a toda la empresa.

Cualquier decisión, debe ser siempre adecuada en los tres aspectos. La tarea de crear un todo genuino, también requiere que el gerente en cada uno de sus actos, considere simultáneamente el desempeño y los resultados de la empresa como un todo y las diversas actividades que se necesitan para alcanzar un desempeño sincronizado. Un gerente debe considerar siempre el desempeño general de la empresa, así como, las actividades que se necesitan en lo que respecta a la investigación de mercado.

- 2) La segunda tarea específica del gerente, es armonizar en cada decisión y en cada acto los requisitos del futuro inmediato y del mediano y a largo plazo. No puede sacrificar a ninguno sin hacer peligrar a la empresa.*

Todo lo que haga el gerente debe ser expeditivo, al mismo tiempo que sólido, en lo que respecta a los objetivos a largo plazo y a los principios; y cuando no puede armonizar las dos dimensiones del tiempo debe por lo menos equilibrarlas.

Debe calcular cuidadosamente el sacrificio que impone el futuro, a largo plazo de la empresa para proteger intereses inmediatos o el sacrificio que hace hoy en las aras del mañana; vive y actúa en dos dimensiones del tiempo y es responsable del desempeño de toda la empresa y su componente humano.

En este punto se ha tratado a grosso modo de describir lo que un gerente es; en el punto siguiente se describirá lo que hace un gerente.

3.2. El trabajo del Gerente

El gerente hace muchas otras cosas que no son solamente dirigir, y puede gastar la mayor parte de su tiempo en ellas, por ejemplo; un gerente de ventas hace un análisis estadístico o influye en un cliente importante; o bien un gerente de fabricación diseña un nuevo trazado para la fábrica o prueba nuevos materiales.

Estas actividades corresponden a una función particular además son necesarias y requieren del óptimo desempeño, pero ¿podemos ubicar las tareas de cualquier gerente en un análisis sistemático de la gerencia científica? ¿Con la finalidad de describir claramente las funciones que éste ha de desarrollar; podemos aislar lo que un hombre hace de lo que lucha por ser gerente; lo podemos dividir en operaciones constitutivas básicas; un hombre puede mejorar su desarrollo gerencial mejorando su desempeño en estas operaciones constitutivas.

Las cinco operaciones que juntas dan por resultado la integración de los recursos de un organismo gerencial eficiente, son las que a continuación se mencionan:

- 1) Fijar Objetivos
- 2) Organizar
- 3) Motivar y Comunicar
- 4) Medir
- 5) Capacitar al Personal

El trabajo del gerente, es complejo y cada una de estas categorías requieren de diferentes cualidades y capacidades; la fijación de objetivos, por ejemplo, es un problema de equilibrios, es decir, un equilibrio entre los resultados comerciales y la

realización de los principios en que uno cree; un equilibrio entre las necesidades inmediatas del negocio y las futuras; un equilibrio entre los fines deseables y medios disponibles.

La fijación de objetivos requiere por lo tanto, una capacidad de análisis y síntesis. La organización también requiere de la capacidad de análisis porque exige el uso más económico de recursos escasos; pero trata de seres humanos, y por lo tanto también cae en el principio de justicia y requiere integridad.

Tanto la capacidad analítica como la integridad, se requieren igualmente para la preparación de la gente.

La habilidad que se necesita para motivar y comunicar, es primordialmente social. En lugar de análisis, es integración y síntesis lo que se necesita; la justicia domina como principio, la economía es secundaria, así como, la integridad es de mayor importancia que la capacidad analítica.

La medición requiere principalmente, capacidad analítica; pero también requiere que se utilice para hacer posible el autocontrol, antes que para abusar de ella, para controlar a la gente desde afuera y arriba, es decir, para manejarla. La medición es el aspecto más débil del trabajo del gerente en la actualidad.

La fijación de objetivos, la organización, motivar y comunicar, medir y preparar gente, son categorías formales de clasificación. Pero por ser formales son aplicables a todo gerente y a todo lo que haga como gerente. Pueden por lo tanto ser utilizadas por todo gerente para valorar su propia habilidad y su propio desempeño, y para trabajar sistemáticamente en mejorar su desarrollo como gerente.

3.2.1 ¿Qué hace un Gerente?

La primera responsabilidad de un gerente es hacia arriba: hacia la empresa de la cual constituye parte y las relaciones con sus superiores y con sus compañeros de la gerencia son tan esenciales para su desempeño como las relaciones con sus subordinados y las responsabilidades hacia ellos. Quien es gerente sólo se puede definir por la función del hombre y la contribución que se espera de él.

La función que distingue al gerente por encima de todas las funciones del trabajo es la educacional. La contribución única que se espera de él es que dé a otros la visión y la capacidad para desarrollarse. "Es la visión y la responsabilidad moral lo que en último análisis define al gerente. (Drucker, P. F. 1986)"²⁵

3.3 El recurso del Gerente. El hombre

El gerente trabaja con un recurso específico: el hombre. El ser humano es el único recurso que requiere cualidades peculiares de quien intente trabajar con él. Porque el hombre y solamente el hombre no puede ser trabajado. Siempre hay una relación en dos sentidos entre dos hombres antes que entre un hombre y un recurso. Es propio de esta naturaleza que exista un intercambio o una interrelación entre ambos, es decir, entre gerente y subordinado.

Pero después de todo lo antes mencionado la preparación de los hombres necesita aún una cualidad básica por parte del gerente, ésta es, que requiere de integridad de carácter; el gerente vive con la gente que dirige, decide cual ha de ser su trabajo, lo dirige, y adiestra a los hombres para realizarlo, lo valora y frecuentemente decide de alguna forma su futuro.

Lo que hace un gerente se puede analizar sistemáticamente.

Lo que tiene que ser capaz de hacer se puede aprender, pero hay una cualidad que no se puede aprender, que no puede adquirir sino que debe traer consigo, y esto es CARACTER.

3.4 La información. Herramienta del Gerente

El gerente tiene una herramienta específica: La Información; él no maneja a las personas; él crea motivos, guía y organiza a las personas para que realicen su propio trabajo. Su única herramienta para hacerlo es la palabra hablada o escrita o bien el lenguaje de los números. Necesita habilidad para transmitir sus pensamientos a otras personas, así como, habilidad para descubrir que es lo que buscan los demás. Los gerentes tienen que manejar perfectamente el uso correcto y el significado del lenguaje, ya que sin la capacidad para motivar por medio de la palabra escrita o hablada o del número expresivo, un gerente no puede tener éxito.

Aproximadamente desde hace 40 años, en las empresas han predominado tres estilos o corrientes o bien Teorías Gerentes, éstas son: la Teoría X, la Y y la Z, que en el punto 3.5 se desarrollan con detalle.

3.5 Teorías gerenciales "X", "Y" y "Z". (Arias Galicia, 1973)

3.5.1 Teoría "X" o tradicional (Mc Gregor, 1969) ; o Sistema Autoritario Explotativo. (Likert, 1968)⁷

SUPUESTOS:

- *A las personas no les gusta trabajar.*
- *La gente sólo trabaja por dinero.*
- *La gente es irresponsable y carece de iniciativa.*

POLITICAS:

- *Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.*
- *Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.*
- *Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.*

EXPECTATIVAS:

- *Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se han fijado.*

Como puede verse fácilmente si se piensa que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, puede esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo siempre y cuando se desdeñen controles estrechos que impidan a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo. Este tipo de pensamiento, entonces, da origen a una organización centralizada en la cual existe uno o pocos centros de decisión.

El jefe será quien decida y ordenará a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije y con las características determinadas también por él. Desde luego no se preocupará por informar a sus subordinados las razones de esa orden y como ésta se engarza dentro del cuadro general de la organización.

Este sistema ha recibido el nombre TRADICIONAL, porque es el que siguió la humanidad desde tiempo inmemorial. Bien entrado el siglo veinte seguía imperando en muchas organizaciones; incluso en nuestros días continúa vigente en múltiples lados.

Esta teoría pertenece al bando PESIMISTA. Existe una variante, la cual podríamos denominar teoría "X" o paternalista; Likert (1968) la ubica como AUTORITARIA-BENEVOLENTE, los supuestos, las políticas y las expectativas siguen siendo las mismas, aunque ahora se agregan dos políticas más:

- A) Hay que evitar que la irresponsabilidad haga ir a la gente en contra de sus propios intereses; entonces, parte del salario hay que dárselo en prestaciones: casa, despensas familiares, etcétera.
- B) No hay que usar el poder; la cortesía rinde mejores frutos.

En estas dos políticas se refleja el nuevo pensamiento; en el fondo, los trabajadores no son malos, sino un tanto inmaduros e irresponsables; por ello, es necesario protegerlos de sus mismas "locuras"; si se analiza la legislación mexicana se verá que en el fondo se campea este tipo de filosofía.

3.5.2. Teoría "Z" (Strauss y Sayles, 1968) o de Relaciones Humanas (Miles, 1966)⁸

SUPUESTOS:

- La gente quiere sentirse importante.
- Ser informada.
- Pertener a un grupo.
- Que se le reconozcan sus méritos.

POLITICAS:

- Ensalzar un trabajo bien hecho.

- *Informar a los subordinados.*
- *Lograr que la gente se sienta importante.*
- *Establecer un espíritu de gran familia.*
- *Vender las ideas.*
- *El jefe debe explicar el porque de las órdenes.*

EXPECTATIVAS:

- *Un trabajador satisfecho producirá más.*
- *Los subordinados cooperarán de buen grado.*
- *Los empleados tendrán una resistencia menor a la autoridad.*

Es de observar también que el enfoque paternalista se ha ampliado ahora para incluir las necesidades sociales y de estima preconocidas por Maslow. Ahora el jefe es quien tiene la capacidad para pensar y el empleado debe ejecutar el fruto de ese pensamiento, aunque aquél obtendrá mejores resultados si logra que el subordinado acepte la orden como algo valioso; estará entonces motivado. El jefe no debe empujar a sus subordinados, como en la Teoría "X", sino, jalarlos hacia su lado.

La conclusión es que, un trabajador CONTENTO produce más por ende, precisa satisfacer las necesidades a fin de obtener mayor productividad.

3.5.3 Teoría "Y" (McGregor, 1969); Sistema Participativo (Likert, 1968) o de Recursos Humanos (Miles, 1966).⁹

SUPUESTOS:

- *La gente tiene iniciativa y es responsable.*

- *Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.*
- *Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección.*
- *Posee más habilidad de las que está empleando actualmente en su trabajo.*

POLITICAS:

- *Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.*
- *Los subalternos deben participar en las decisiones.*
- *El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales éstos ejerzan su autocontrol y su autodirección.*

EXPECTATIVAS:

- *La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados.*
- *Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.*
- *Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.*

Como es fácil apreciar, esta postura es radicalmente opuesta a las anteriores; tomando las ideas de los economistas actuales, se piensa que los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la organización

constituyen recursos aprovechables; se dice que los subordinados, conocen mejor todos los detalles del trabajo, que los jefes, y por ende, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes. De esta manera la organización se beneficia por la aportación de todos sus miembros y éstos a su vez ponen en juego todas sus potencialidades.

Estas tres Teorías Gerenciales son las que han predominado hasta la actualidad. No obstante se ha puesto mayor énfasis en la Teoría dos, ya que los empresarios en la actualidad, se han apegado a los sistemas japoneses de organización empresarial, en donde utilizan la Teoría de Relaciones Humanas con frecuencia y han experimentado mayor productividad y satisfacción en sus trabajadores.

3.6 Comentarios sobre la Malla Gerencial de Blake:

En primer lugar, la teoría de la malla gerencial, es la única teoría de dirección que se ha ofrecido hoy en día a la industria, como un programa de desarrollo gerencial completo, diseñado para mejorar la efectividad de la administración y para depurar la eficiencia de la organización. También es el único modelo que ha recibido respaldo sustancial, en lo que concierne a su efectividad real en términos de beneficios monetarios para las empresas que lo han puesto en práctica, por tanto conviene analizar esta teoría con un poco más de minuciosidad que las otras, a fin de evaluar sus méritos, ya que está siendo promovida con gran éxito en la industria. (Blum y Naylor, 1978).¹⁷

Esta teoría se basa en la idea de que la efectividad del liderazgo se fundamenta en dos dimensiones: **Preocupación por las personas** y **Preocupación por la producción**.

Según Blake, la gerencia óptima consiste en comportarse en tal forma que se aumenten a un máximo de las dos dimensiones de dirección, es decir, que los gerentes deben entrenarse de acuerdo al desarrollo gerencial y desarrollo

organizacional. Pero no existe una certeza absoluta de que estas dos dimensiones de Blake sean las dimensiones básicas de la efectividad gerencial.

Parece que existe una necesidad considerable de realizar y obtener pruebas de investigación más extensas de que el estilo gerencial es, en efecto, óptimo ante una gran variedad de situaciones, antes de que el modelo de la malla pudiera aplicarse con seguridad como un método razonable, para el desarrollo de gerentes.

Al aplicar sus ideas del desarrollo gerencial, Blake utiliza un programa de entrenamiento de seis fases que se pueden dividir en dos partes principales:

A) DESARROLLO GERENCIAL:

- Fase uno: entrenamiento en laboratorio y seminarios.
- Fase dos: desarrollo de equipo. (entrenamiento intragrupal)

B) DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

- Fase tres: desarrollo intergrupala.
- Fase cuatro: establecimiento de las metas de organización.
- Fase cinco: obtención de las metas.
- Fase seis: estabilización.

Sin embargo, también en este caso podemos decir que no se cuenta todavía con la evidencia empírica para demostrar que este entrenamiento logre en efecto los objetivos deseados. Blake, proporcionó cierta evidencia anecdótica como respaldo de la efectividad del programa; pero no constituye nada formal en lo que respecta a pruebas de investigación con que se puede contar ahora.

Por último, pero igualmente importante está el hecho de los datos presentados para respaldar el modelo de Blake; basados en los cambios, en la estructura de ganancias de la compañía (Blake, Mouton, Barnes y Greiner, 1964).¹⁸

En el mejor de los casos la evidencia presentada parece interesante, pero ésta es errónea.

Los datos tienen una naturaleza longitudinal en el sentido de que la estructura de utilidades anteriores a la instalación del programa de desarrollo gerencial se compara con la estructura de utilidades después de dicha aplicación.

Desafortunadamente, estos estudios carecen prácticamente de valor como evidencia empírica objetiva para cualquier tipo de cambio de la organización ya que no existe una condición de control con la que se pueda comparar la condición experimental; por tanto, nunca se puede estar seguro de cual haya sido la causa del cambio en la estructura de utilidades. Ciertamente, quizá, el cambio sea una función del sistema de Blake, pero también podría deberse a:

- A) un cambio hacia la automatización;
- B) un cambio considerable en las condiciones generales del mercado de la industria o
- C) un cambio general o un ascenso en la economía total.

Por ahora parece, que el modelo de la malla gerencial no posee datos suficientes que la respalden y nos permitan adoptar la posición de que ha proporcionado al fin la respuesta largamente buscada al problema de la dirección.

En el punto 3.7, se intenta hacer una descripción general de lo que se ha denominado Teoría Gerencial.

3.7 Concepto de Teoría Gerencial

Una de las funciones fundamentales de todo gerente y de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de los subordinados, así como la motivación de éstos. A fin de lograr lo primero, precisa diseñar una serie de procedimientos, y para lo segundo, una serie de premios y sanciones. Ahora bien, ambas situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente en relación a la naturaleza humana.

Evidentemente si se cree, que la mayoría de las personas son deshonestas, se diseñará un sistema rígido y estricto de controles y verificaciones. Para el administrador, resulta fundamental, adoptar una postura respecto de la naturaleza humana; pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización.

Las políticas, es decir, las normas de acción y los procedimientos de la organización deberán basarse en las expectativas del administrador sobre la conducta humana; del hecho, cada uno de nosotros adopta una postura aunque no siempre se haga esto en una forma explícita; puede incluso suceder, como lo ha mostrado Miles (1964) (citado por Arias Galicia, 1985)⁷ que todos los elementos de la ideología no sean consistentes entre sí, lo que puede dar lugar a conflictos.

3.8 Análisis de las Teorías Gerenciales en México:

Se dice que la cultura mexicana es tradicionalista, patriarcal, la autoridad es ejercida férreamente por el progenitor, por eso el niño aspira a ser grande y fuerte como su padre. (Ramírez, 1957)⁷ Sería de esperarse que la actitud de los jefes en las empresas mexicanas los hiciera partidarios de la teoría X o pesimista.

Haire, Ghiselli y Porter (1966)^B realizaron una encuesta en catorce países para determinar las creencias de los gerentes en la iniciativa de las personas y el valor de dar información a los subordinados, de permitirles su participación y el

control interno; encontraron que los gerentes norteamericanos tuvieron un mayor promedio en la creencia de la iniciativa de las personas, seguidos por los japoneses, los hindúes, los chilenos, los ingleses, los argentinos, los daneses, los noruegos, los franceses, los italianos, los alemanes y suecos en este orden.

Arias (1969)⁹ con el mismo cuestionario hizo una encuesta con 99 gerentes mexicanos de sucursales bancarias, de una compañía productora de máquinas para oficinas y de otra firma productora de artículos para la industria petrolera; de acuerdo con lo dicho en párrafos anteriores. La hipótesis a plantear indicaría la presencia de un elevado índice de autocratismo; sin embargo, comparados con los grupos de los demás países los mexicanos estarían colocados en tercer lugar en la creencia respecto a la iniciativa de las personas; en tercero también en cuanto a la creencia que las personas actúan por su propia responsabilidad, (control interno) en el duodécimo lugar respecto al valor de compartir la información y en decimotercero con referencia a la participación.

Puede observarse un patrón totalmente inverso al de las relaciones humanas; los gerentes encuestados en México, mostraron algunos supuestos del tipo de la teoría Y u optimista, pero no se mostraron partidarios de sus políticas, esto nos habla de la necesidad de adecuar los sistemas a los patrones culturales.

Datos preliminares de una investigación en proceso indican que el respaldo por los supuestos no es consistente, sino que depende del sentido afirmativo o negativo de la oración; desde luego antes de generalizar, a partir de datos anteriores, es necesario efectuar más investigaciones en nuestro país.

Dentro del término cultura, se comprende también la subcultura profesional, en cada ocupación existen pautas de conducta. Si es cierta la hipótesis de que la mayor parte de las personas se dedican al trabajo para el cual tienen mayores posibilidades intelectuales y que a mayor inteligencia corresponde mayor necesidad de autoexpresión, la conclusión sería, que no todas las personas ni en todas las ocupaciones se verían impulsadas por un deseo de participación.

3.9 Hacia una Teoría Gerencial apropiada a la realidad mexicana

Parecería que no es posible hablar de la naturaleza humana sino opuestamente, contemplar que cada personalidad es diferente y que pueden encontrarse factores comunes a esa personalidad en la cultura en que va a desenvolverse una organización. Así pues, es mejor y más fácil tratar de adaptar la organización a los supuestos culturales, no a la inversa.

En México, hemos adoptado reglas de organización ajenas, falta mucho por hacer a fin de construir organizaciones congruentes con nuestras premisas culturales; por otro lado hay que advertir que la tecnología empleada, puede jugar un papel importante en la organización.

Se repite frecuentemente que el trabajo en la organización actual enajena al hombre, y se suspira por el trabajo artesanal, pero en épocas pasadas los artesanos constituían un número reducido de la población. Se olvidan además, las condiciones paupérrimas de vida en que se debatían los artesanos. No hay que perder de vista que el desarrollo industrial ha permitido lograr mejores niveles de vida y que por ende ese tipo de trabajadores han logrado mayor número de satisfactores. Ahora es necesario lograr fórmulas para que sin dar la espalda al desarrollo económico y tecnológico, se logre también el desarrollo social, político así como cultural de nuestra Población.

A manera de cerrar este capítulo, yo siento que es de suma importancia ubicarse en la realidad cultural y educacional de nuestra nación y de sus grandes ciudades, para así partir de la raíz profunda y generar o producir en base a sus específicas necesidades, lo que los seres humanos habitantes de esas tierras necesitan, y así vivan enriqueciendo, produciendo y desarrollándose dentro de su propio espacio y con sus propios recursos; siendo de esta manera y sin imitar matices extranjeros, los trabajadores mexicanos se sentirían parte importante del engranaje de la Maquinaria Industrial Mexicana, ya que se lograría una Teoría Gerencial adecuada y apropiada para las propias necesidades. De esta forma se

motivaría y se haría partícipe a cada hombre trabajador a impulsar y a crear con fuerza y tesón, en beneficio de él mismo y de sus compañeros trabajadores.

Hasta aquí se ha revisado todo lo concerniente a la Variable Independiente de este estudio. Ahora el siguiente capítulo tratará la Variable Dependiente que es **ORIENTACION HACIA EL FUTURO**, siendo éste un tema poco explotado en nuestro país. A continuación presento la información que se logró compilar.

CAPITULO IV
ORIENTACION AL FUTURO

CAPITULO IV

ORIENTACION AL FUTURO

4.1 Supuestos, teorías e investigaciones de orientación hacia el futuro

Uno de los primeros intentos de operacionalizar el concepto de Orientación al Futuro, fue realizado por Wallace (1956)³⁷ siendo que en el año de 1951 Lewin³⁵ había designado el nombre de "Factor de Distancia Psicológica" a lo que después se le designó el nombre de Orientación al Futuro.

En muchas de las aportaciones de Lewin; Wallace ha seguido la continuidad de sus conceptos, agregando y modificando algunos aspectos de sus teorías; es decir en lo que concierne a Orientación al Futuro, Wallace sugiere que el panorama individual del futuro posee un significado personal y que está impregnado del impacto de las modificaciones del presente, así como de la conducta, actitud, actividades diarias y específicamente del espacio de vida del individuo.

Tomando en consideración estos aspectos, Wallace en 1956 (citado por O'Randy Ellis, 1974)³⁷ define Orientación al Futuro como: "El ordenamiento y medición

de eventos personales en el tiempo futuro". Pero esta definición tuvo que ser modificada posteriormente, ya que Ellis y Tyler (1967)¹⁹ estuvieron en desacuerdo con Wallace. Ellos agregaron que no es necesario ordenar ni calcular con especial importancia todos los eventos y sucesos del futuro personal; ellos hacen énfasis en que basta con "anticipar y pensar" lo que se desea realizar en futuro.

De esta manera agregaron a su teoría el nuevo factor de EPISODIO DE STATUS, el cual quiere decir: que los planes y objetivos de las personas se modifican por los diferentes roles que viven durante el desarrollo individual, así que, los planes del futuro se van modificando por las necesidades del presente. Lo cual indica, según Ellis y Tyler que, no es imperante seguir con estricta rigidez, los eventos o metas proyectadas a futuro, ya que éstas han de sufrir cambios, ocasionados por las necesidades que se vayan presentando en el transcurso de la vida de las personas, en relación al pasado y el presente con las diversas necesidades de cada individuo.

La clave para esta reforma, fue encontrada, dentro de la literatura de la socialización y en el ciclo de la vida familiar; en donde es usual catalogar los niveles sociales dentro de diferentes categorías, así como, las unidades biológicas del ser, en diferentes cronologías; es decir, los eventos del ciclo de la vida corresponden a un período de tiempo biológico, llevando los primeros, ventaja porque definen socialmente los cambios de roles.

Además puede ser una premisa el que los eventos de Ellis y Tyler, designaron como episodios de status, tengan un centro de difusión donde emanen las decisiones en la vida de las personas, a su vez que tengan un efecto retroactivo, así es que, la prioridad de las diferentes actividades que tenga una persona en su vida presente, provienen de una saliente inconsciente de los planes del futuro. Afirman que los eventos son y el significado individual que éstos pueden ganar o poseer, está determinado por una función social, aprendida del pasado más la experiencia compartida de la sociedad.

Tomando en cuenta estas nuevas conceptualizaciones de lo que es el tiempo al futuro, la definición original de Wallace (1956)³⁷ acerca de lo que él llama Orientación al Futuro, quedó de la siguiente manera: "Un arreglo temporal de eventos sociales futuros, en el sentido individual como un miembro contribuyente de la unidad social".

Otros autores, como Kastenbaum (1961)¹⁹ da su opinión o bien su definición del concepto de Orientación al Futuro como: "Un concepto general concerniente a eventos futuros."

Lewin (1946)³⁵ opina que este concepto se refiere a la perspectiva del tiempo en relación a la extensión y diferenciación del espacio de vida el cual depende de las etapas de desarrollo. Para Siegman (1961)¹⁹ se trata de la distancia relativa de las metas de vida individual.

Otra definición es la de Kar (1971)¹⁹ que define Orientación al Futuro, como la capacidad individual de sacrificar metas a corto plazo y conveniencias diarias por metas a largo plazo. Afirma Lewin (1948)³⁶ que una persona es probable que esté orientada hacia el futuro, si siente que una meta altamente valuada le es accesible, mientras que la creencia, que una meta es inaccesible produce una orientación al presente. Existen algunas formulaciones psicoanalíticas resumidas por Wallace y Rabin (1960)³⁷ y algunas concepciones Piagetianas (Fraïsse, 1963)³⁷ quienes dan la definición de orientación hacia el futuro de la siguiente manera: ...describen el desarrollo de expectativas futuras como parte de la adaptación del niño al retraso temporal entre la necesidad y la satisfacción.

Para la medición de orientación hacia el futuro existen varios sistemas; uno de ellos es el de Wallace (1956)³⁶ quien mide la extensión de tiempo futuro personal a través de una serie items que se refieren a una serie de situaciones que pueden pasar en el futuro. Posteriormente Platt y Eisenman (1968)³⁶ midieron la extensión de tiempo futuro tomando diferentes mediciones, definiendo como la cantidad de tiempo conceptualizada.

Su procedimiento era de la siguiente manera; se le presentaba al sujeto una lista de diez reactivos, que eran relativamente ambiguos, para el promedio de los estudiantes, y se les preguntaba que: a los cuántos años creían tendría lugar dicho evento o si había tenido lugar en el pasado; el puntaje era el promedio de años indicado para los diez eventos. También midieron la densidad del tiempo futuro, definida como: el número de eventos que el individuo es capaz de ver en su futuro íntimo.

Por otra parte Wessman (1973)¹⁹ con su cuestionario de experiencia temporal midió las actitudes y conductas que provoca el tiempo; el cuestionario consta de 4 escalas, en las que se le pide al sujeto que indique en términos de frecuencia; el tiempo que dedica al trabajo, sus actividades diarias y sus fantasías.

Está compuesta por ochenta reactivos en los cuales el sujeto expresa su sentimiento para actuar y sentir en cuanto a lo que el reactivo le provoque. Para Kar (1971)¹⁹ Orientación hacia el Futuro la midió con la escala de ocho pares de reactivos, en donde cada par representa una meta a corto y otra a largo plazo. Existe también el Test Proyectivo de los Círculos utilizado por Stein y Craik (1965),¹⁹ se le pide al sujeto que dibuje tres círculos, uno que representa el pasado otro el presente y otro el futuro; si el sujeto dibuja el círculo del futuro tan grande como los otros dos, se dice que está orientado hacia el futuro. (Koenig, 1979).³⁰

Gjesme (1981)²⁸ usó una escala de Orientación al Futuro de 14 reactivos que expresan el grado de interés general e involucramiento en el futuro, por ejemplo: "...pienso mucho acerca de lo que voy a hacer en el futuro...". Para Le Shan (1952)¹⁹ para medir perspectiva de tiempo usó la técnica de completamiento de historias. Pero para seguir con las pruebas proyectivas, que midan Orientación hacia el Futuro se puede nombrar a Teahon (1958)¹⁹ que utilizó las laminas del T.A.T. (Test de Apercepción Temática).

La primera aproximación que contempla más de una dimensión es la de Greene (1986)²⁹ quien midió dos dimensiones de la perspectiva de tiempo futuro:

- 1) *La densidad de eventos futuros.*
- 2) *Arreglo u organización del tiempo futuro.*

El primero consiste en pedir al sujeto que enliste todas las cosas que cree que le podrían suceder en el futuro. Y el segundo consta de dos formas: En la primera se les pide que lean una lista de doce eventos posibles en el futuro y se les pide que digan a qué edad es probable que les ocurra, por ejemplo: casarse, tener hijos, etcétera. En la segunda forma se le da al sujeto doce tarjetas con los eventos presentados en la forma uno, y se les pide que ordenen cronológicamente las tarjetas correspondientes a la probable ocurrencia de los eventos.

Ninguna de las conceptualizaciones desarrolladas hasta el momento se ha preocupado por incorporar el componente de Orientación hacia el Futuro. Para efectos de esta investigación se utiliza el constructo de Orientación hacia el Futuro define como: "La frecuencia con que se planean y organizan las actividades de un individuo, así como su preocupación por consecuencias futuras y por situaciones que pueden dañar a otros y a sí mismo".

A continuación se mencionan algunas investigaciones realizadas en el extranjero concernientes a Orientación al Futuro.

En la Universidad de Tulane, en 1980, se realizó un estudio en donde se analizaron tres objetivos: uno era el factor status, otro el factor de prestigio ocupacional que comprende el salario y por último el factor educación; con el objeto de saber cómo es la relación de cada uno de estos tres factores con respecto a la Orientación hacia el Futuro, se revisaron varias hipótesis, que a continuación se encuentran enumeradas:

- h1= La visión de Orientación al Futuro, será más extensa en personas que pertenezcan a niveles ocupacionales y de prestigio más altos, que en los niveles bajos.*

- h2= *La visión de orientación hacia el futuro será más extensa en personas con niveles altos de sueldo que en los niveles bajos.*
- h3= *La visión de orientación hacia el futuro será más extensa en niveles altos de educación que en los niveles bajos.*

Se aplicó a 200 residentes de la ciudad de New Orleans, una prueba a base de dibujos, se les pidió que dibujaran un círculo representando su pasado, otro su presente y otro su futuro; esta prueba fue utilizada satisfactoriamente por Cottler (1967, 1969, 1965; Koenig, 1972, 1979 b, 1980)³⁰ sin especificar el tamaño de los círculos.

Estos círculos pueden ser analizados en términos de Dominancia Temporal y Continuidad Temporal. Si un círculo es más grande que los otros dos, el período (pasado, presente o futuro) que representa es de considerable dominancia. Además se les entrevistó, haciéndoles preguntas concernientes a la ocupación, sueldo y educación para posteriormente relacionarlos con los círculos.

Los resultados obtenidos fueron que la Orientación hacia el Futuro, estuvo directamente relacionada con el nivel de prestigio ocupacional y con el sueldo, pero no con la educación, para que la gente tenga Orientación hacia el Futuro.

En Alemania en el año de 1983, Gisela Trommsdorff⁴⁶ investigó si es que había relación existente entre Orientación al Futuro y la socialización.

El origen de Orientación al Futuro varía en los relatos personales. Esto muestra que una teoría funcional de personalidad y conducta social, son necesarias para especificar la relación entre Orientación hacia el Futuro y socialización. Esto se aclaró en las bases de tal teoría y surgió la siguiente pregunta en el desarrollo de Orientación hacia el Futuro, puede ser un buen tratado fructífero.

Detrás de la maduración cognoscitiva, las experiencias sociales determinan, qué clase de Orientación al Futuro se desarrolla y puede ser adoptado en diferentes situaciones sociales. El límite para que Orientación al Futuro (no solo para padres o maestros, sino que también para las personas que han sociabilizado) pueden ser influenciados los procesos y los resultados de socialización examinada.

Los datos preliminares indican, lo práctico de una teoría que interactúe para el estudio entre la relación de socialización y Orientación hacia el Futuro.

Otra investigación realizada en la Universidad del estado de Nueva York, en Búffalo, por Raynor, J.O., y Entin, E.E.,^{3B} en noviembre de 1983 usaron la teoría del paso dirigido de acción en tres estudios que conceptualizan Orientación hacia el Futuro; como una dirección anticipada característica y que derivan sus funciones. Estos estudios se derivan de un previo trabajo de los mismos en el año de 1982, usando oraciones que fueron medidas por necesidad de consumir, y que varía la descripción personal en las historias; esto se refiere a cada joven, adulto o anciano de los tres estudios que a continuación se mencionan:

Se investigaron a 92 no graduados de edades de 19.1 años: clase alta de estudiantes de preparatoria; de edades de 21.1 años; estudiantes de algún campus con edad de 32.2 años y residentes de una villa de retiro con edad media de 75.8 años; y 110 varones sin graduarse respectivamente.

**Estudio
número I:**

Se encontró que las historias escritas en las oraciones de Orientación hacia el futuro fueron significativamente altas en la necesidad de una consumación, cuando se refiere a una persona joven; en lo que a las historias escritas de las oraciones de Orientación al pasado, tienden a alcanzar puntajes más altos cuando se refieren a personas ancianas.

**Estudio
número II:**

Se encontró que los extremos en el campus, tienden a acentuar estos aspectos.

**Estudio
número III:**

Sostiene que "la regla multiplicativa" de la combinación de subjetivas probabilidades de éxito, a lo largo de una dirección contingente en un grupo. Los resultados individuales indican que la acentuación predictiva de motivaciones concretas, es medida en detrimento y en pautas dirigidas (metas) para los no multiplicativos del tiempo de Orientación hacia el Futuro; y por un incremento en pautas dirigidas para multiplicar la expectativa de Orientación hacia el Futuro; la dirección también influencia los efectos de tiempo y expectativas hacia la Orientación al Futuro.

En la India, en la Universidad de Gorakhpur en el año de 1980, Agarwal, A., y Tripathi, L.B.,⁴⁷ demostraron que, los resultados de previos estudios muestran que el cumplimiento de la realización o del logro en personas orientadas, mejora si una tarea es dicha para tener un futuro contingente.

En tal estudio se investigaron a 50 hombres hindúes, estudiantes universitarios, a los cuales les fueron administradas y adaptadas 4 tarjetas del T.A.T.(test de apercepción temática) estas tarjetas fueron la tarjeta 1, 7 BM, 8 BM y la tarjeta 20; además se les aplicó la escala de Ansiedad SINHA, que es una corta forma del estado-inventario de Ansiedad; fue evaluado en el área de Orientación Temporal, Extensión y Locomoción a través de la técnica de historias escritas.

Los resultados muestran que hay una alta necesidad de logro, tienen una tendencia de pensar más, en términos de futuro preferentemente que en términos de pasado o presente, y sobre todo en pensar en el período de tiempo en situaciones que deben acontecer en el futuro, que todavía no han sido descritas o preguntadas.

Esto presupone que está orientado hacia el futuro, un tiempo extenso puede constituir el conocimiento necesario para realizar orientadamente esta tendencia.

Se logró extender la teoría confirmada por J.W. Atkinson y J.O. Raynor¹⁰ quienes consideran que Orientación al Futuro está separado del concepto de Expectancia o de Probabilidad Subjetiva, y esto afecta la realización de un inmediato logro relacionado con estas tareas.

Por último se menciona la investigación realizada en 1978 por Schmiat, R.W., y Trommsdorff, G.,⁴⁴ en la Universidad de Mannheim, en Alemania Oriental, en donde mencionan, que probadas hipótesis relacionan la influencia del rol sexual y el status social con Orientación hacia el Futuro; lo más reciente fue medido o estimado en varias categorías o esferas de la vida, en la densidad de la dimensión (número de esperanzas y anhelos) citados por los sujetos, extensión y optimismo-pesimismo.

Además fue incluida la medición del control interno y externo (asignando y comparando la relación de sus aspiraciones y esperanzas dependiendo más de ellos mismos o más en factores externos).

Se investigaron 100 hombres y mujeres empleados, de 35 a 45 años de edad de la clase baja y media. Se encontró que en comparación con mujeres los hombres revelaron más aspiraciones y anhelos en la esfera pública (económica, política y medio circundante) y menos en la esfera privada (familia, ocupación y desarrollo personal). Los hombres tuvieron más extenso la Orientación al Futuro en la esfera ocupacional y económica.

Las mujeres en contraste, en la esfera privada; (estos resultados contradicen los trabajos recientes donde dicen que Orientación al Futuro es una orientación general, y que no varía a través o a lo largo de las diferentes demandas de la vida).

La clase media en comparación con la clase baja; manifestaron mayor extensión de Orientación al Futuro, visualizaron y concientizaron la distancia futura más optimistamente y creyeron más marcadamente que la realización de sus anhelos y esperanzas dependen de ellos mismos.

CAPITULO V
ASPECTO METODOLOGICO

CAPITULO V

ASPECTO METODOLOGICO

5.1 Objetivos

El objetivo principal de esta investigación es el de obtener cual es la diferencia, si es que la hay, entre los gerentes de la empresa Trasnacional y los de la Paraestatal con respecto a su Orientación Hacia el Futuro.

5.2 Planteamiento del Problema

Desde este punto de vista surge la inquietud de hacerse la siguiente pregunta, la cual es el problema de esta investigación: ¿Qué diferencia existe entre los gerentes de una empresa Trasnacional y los gerentes de una empresa paraestatal, con respecto a su Orientación Hacia el Futuro?

5.3 Planteamiento de hipótesis:

- Ho. =** *No existe diferencia significativa entre los gerentes de una empresa trasnacional y los gerentes de una empresa paraestatal, con respecto a su Orientación Hacia el Futuro.*
- Ho específica I:** *No hay diferencia significativa entre los gerentes de una empresa trasnacional y los gerentes de una empresa paraestatal con respecto a la organización y planeación.*
- Ho específica II:** *No hay diferencia significativa entre los gerentes de una empresa trasnacional y los gerentes de una empresa paraestatal con respecto a la desorganización y la falta de planeación.*
- Ho específica III:** *No hay diferencia significativa entre los gerentes de una empresa trasnacional y los gerentes de una empresa paraestatal con respecto a la preocupación por el futuro.*
- Ho específica IV:** *No hay diferencia significativa entre los gerentes de una empresa trasnacional y los gerentes de una empresa paraestatal con respecto al futuro incierto.*

5.4 Definición de variables

DEFINICIONES OPERACIONALES.

VARIABLE INDEPENDIENTE.

A) GERENTES DE LA EMPRESA PARAESTATAL:

En esta investigación, se entiende por gerente de empresa paraestatal, aquella persona que ocupa un puesto en una empresa paraestatal y que posee una posición de mando superior y que tiene a su cargo un área operativa específica. (Mónica Barón 1990).

B) GERENTES DE LA EMPRESA TRASNACIONAL.

En esta investigación, se entiende por gerente de empresa trasnacional, aquella persona que ocupa un puesto en una empresa trasnacional y que posee una posición de mando superior y que tiene a su cargo un área operativa específica. (Mónica Barón 1990).

VARIABLE DEPENDIENTE:

CONSTRUCTO HIPOTETICO DE:

A) ORIENTACION HACIA EL FUTURO.

Es la capacidad de distribuir adecuadamente el tiempo, para aprovecharlo organizadamente y plantarse metas futuras, con la finalidad de ser una persona productiva para sí misma y para la sociedad en la que se desarrolla. (Andrade, P., y colaboradores. 1980)

5.5 Muestra

- No probabilístico.
- De tipo intencional.

En el presente estudio se seleccionó una Muestra Representativa de la Población, es decir, de todos los gerentes de ambas empresas, solamente se utilizaron 30 gerentes de la empresa paraestatal y 30 gerentes de la empresa trasnacional, quedando de esta forma distribuida la muestra de esta investigación.

CRITERIOS DE INCLUSION:

1. Que fueran gerentes o subgerentes de la empresa trasnacional.
2. Que fueran subdirectores, jefes o subjefes de cualquier área de la empresa paraestatal.
3. Que laboraran dentro de cualquiera de las dos empresas, sin tomar en cuenta el sexo ni la edad.

5.6 Tipo de Estudio

Es un estudio EXPLORATORIO; de tipo EX-POST-FACTO

5.7 Diseño de investigación

Diseño de dos muestras independientes:

Se refiere a dos muestras que fueron elegidas de tal manera que los sujetos de una no son los mismos que las demás muestras.

Este diseño se utiliza cuando se poseen dos muestras aleatorias independientes una de la otra es difícil, dos grupos diferentes de sujetos ya sea de una misma población o de poblaciones diferentes.

Este tipo de diseño se emplea en experimentos tanto de campo como de laboratorio.

Se miden las respuestas de los sujetos de los dos grupos y se establece una comparación entre ambas por medio de una prueba estadística, para ver si existe diferencia significativa entre ellos.

Con base en esta diferencia, el Investigador podrá aceptar o rechazar la hipótesis que se haya manejado.

5.8 Instrumento de medición

Se utilizó un cuestionario creado específicamente para medir Orientación hacia el Futuro; este instrumento consta de 31 reactivos, de los cuales 12 reactivos miden PLANEACION Y ORGANIZACION, 9 reactivos miden DESORGANIZACION Y FALTA DE PLANEACION, 4 reactivos miden PREOCUPACION AL FUTURO y 6 reactivos miden FUTURO INCIERTO. Los reactivos han sido redactados de manera informal. Consta de un formato de escala de Lickert, con tres opciones de respuesta; casi siempre, algunas veces y casi nunca. (Andrade P. y colaboradores 1980)⁴⁷

El instrumento se presta para ser aplicado individualmente o en grupo; en este caso se realizó en forma individual.

La confiabilidad y la validez del instrumento se menciona a continuación:

En primer término para conocer la discriminación de los reactivos se llevó a cabo un análisis frecuencial, reactivo por reactivo y se eliminaron aquellos reactivos

en que más del 70% de los sujetos respondían en la misma opción; se eliminaron 21 reactivos del total.

Para conocer la validez del constructo del instrumento, se llevó a cabo un análisis factorial de componentes principales, con los 79 reactivos que discriminaron. El análisis mostró 26 factores iniciales eigen values mayores a 1.0.

De los 26 factores se eligieron los cuatro primeros que explicaban 23.9% de la varianza total del instrumento, por su claridad conceptual. De cada factor se seleccionaron aquellos reactivos que mostraron pesos factoriales mayores a .35.

Con base en el contenido conceptual de los reactivos de cada factor, se definieron cuatro dimensiones:

- 1 Planeación y organización,
- 2 Desorganización y falta de planeación,
- 3 Preocupación por el futuro y
- 4 Futuro incierto.

Posteriormente se procedió a obtener la consistencia interna de cada dimensión a través de alfa de Crombach, encontrándose los siguientes coeficientes:

- 1 Planeación y organización con un alfa de .84 (12 reactivos),
- 2 Desorganización y falta de planeación con un alfa de .76 (9 reactivos),
- 3 Preocupación por el futuro con un alfa de .68 (4 reactivos) y
- 4 Futuro incierto con un alfa de _____ (6 reactivos).
(Ver anexo 1).

5.9 Procedimiento

La población que se logró obtener de la empresa paraestatal, no fue la ideal para llevar a cabo una comparación fehaciente y característica de cualquier organización dependiente del gobierno y que pudiera ser representativa de ésta. Se buscó que la aplicación del cuestionario "Orientación Hacia el Futuro", fuera aplicado a cualquier secretaría u organismo burocratizado; pero el acceso no se facilitó, hasta que en el Instituto Mexicano del Petróleo se logró el acceso de esta investigación.

Para penetrar a la empresa trasnacional, fue más sencillo y rápido el acceso a la organización y al personal que la conforma.

Una vez que se obtuvo el acceso de esta investigación en ambas empresas, hubieron entrevistas con los gerentes de personal y así se prosiguió a la selección de los gerentes que se les aplicaría el cuestionario. Por ambas empresas fue un total de 60 gerentes de ambos sexos, de diferentes edades y rangos socio-económicos y culturales diversos, a los que se les aplicó el Cuestionario.

Posteriormente se realizaron breves entrevistas con cada uno de ellos, de manera individual y en sus lugares de labores diarias, así como, en horarios de oficina. Se les explicó que se trataba de una investigación de psicología laboral, la cual cumplía con la función de una tesis de licenciatura en psicología.

Así también, con la finalidad de establecer "rapport", se les explicó que se trataba de un estudio comparativo entre dos empresas con características diferentes; y lo que se pretende medir es la Orientación hacia el Futuro. Se les indicó brevemente a lo que se refiere este tema, y se les dijo que al ir contestando el cuestionario, les quedaría más claro este aspecto. Algunos extendieron la plática mostrando interés y participación con el estudio; otros realizaron algunas preguntas, y otros que fue la mayoría, se concretaron a leer y contestar cada reactivo, esto sucedió en ambas organizaciones.

Las instrucciones se fueron leyendo a la par, (el investigador y el gerente) en algunos casos se tuvo que ampliar la explicación. Las instrucciones dadas fueron las siguientes: "...a continuación encontrará una serie de informaciones que se refieren a aspectos que usted piensa o hace. Por favor conteste cada una de ellas marcando con una "X", en el número que corresponda de acuerdo a la frecuencia con que usted hace lo que expresa la frase. Este cuestionario es anónimo por lo cual le pido que sea lo más sincero posible y no deje afirmaciones sin contestar. Gracias".

Después se les entregó el cuestionario y se les pidió que contestaran las 31 afirmaciones; en algunos casos surgieron dudas las cuales fueron aclaradas. La aplicación fue individual y se entregó cada cuestionario personalmente, ya que se esperó dentro o fuera de las oficinas hasta que terminaran de responderlo.

Así sucedió con las 60 aplicaciones; al tener los 60 cuestionarios contestados se prosiguió a realizar la calificación y el estudio estadístico, utilizando para este fin el programa de cómputo Statistical Package for Social Sciences (SPSS).²⁰ Nic., N.H. y Col. 1977.

Una vez obtenido lo antes mencionado, se llevó a cabo el análisis e interpretación de los resultados.

5.9.1 Análisis estadístico

El análisis estadístico se llevó a cabo utilizando una *t* de Student, ya que la muestra de esta investigación es pequeña, de tipo Intervalar y su diseño es de dos grupos independientes.

Este análisis se procesó en una Micro Computadora IBM XT, a la cual se le introdujo el paquete estadístico SPSS, (Statistical Package for the Social Sciences), en el cual se realizó un Análisis de Frecuencias de cada una de las 31 preguntas del Instrumento de Orientación hacia el futuro. Su formato de

contestación es de tipo Lickert con las 3 opciones de respuesta que son: CASI NUNCA, ALGUNAS VECES y CASI SIEMPRE.

En este análisis de frecuencia se unieron las respuestas de las dos empresas, se obtuvieron resultados variados en el análisis de cada uno de los ITEMS, sumando en el final 60 respuestas. (Ver tabla de distribución de frecuencias).

Posteriormente se llevó a cabo el desarrollo de la fórmula destinada de la *t* de Student. Para esta investigación de grupos pequeños homogéneos, en donde primero se encontraron las medidas de la Muestra, después la desviación estándar y el error estándar de cada medio, después el error estándar de la diferencia, posteriormente se convirtió la diferencia entre medias muestrales a unidades de error estándar de la diferencia, por último se buscó el grado de libertad y la comparación de la razón *t* obtenida con la razón *t* de tablas. Y de esta manera se obtuvieron los resultados de la *t* de Student.

CAPITULO VI
RESULTADOS

CAPITULO VI

RESULTADOS

6.1 Resultados

Para obtener los resultados generales del instrumento aplicado, se utilizó la prueba t de Student en cada uno de los cuatro factores que conforman la Orientación hacia el Futuro, los cuales ya han sido mencionados anteriormente.

El valor de la t calculada para cada uno de los factores fue el siguiente:

TABLA No. 1

ORIENTACION HACIA EL FUTURO	VALOR DE t CALCULADA
<i>1. Planeación y Organización</i>	<i>-1.24</i>
<i>2. Desorganización y falta de Planeación</i>	<i>-.80</i>
<i>3. Preocupación por el Futuro</i>	<i>-.99</i>
<i>4. Futuro Incierto</i>	<i>-.84</i>

Al hacer la comparación del valor de las t calculadas con los estándares existentes, se indica que en los cuatro factores se acepta la hipótesis nula, por lo que estos resultados indican que con respecto a la Orientación hacia el Futuro también se acepta la hipótesis nula, la cual dice:

H₀: *No existe diferencia significativa entre los gerentes de una empresa trasnacional y los gerentes de una empresa paraestatal con respecto a su Orientación hacia el Futuro.*

Este resultado se puede observar claramente a través del análisis de medias aritméticas de cada grupo por cada uno de los factores. Estas medias se observan fácilmente en el siguiente cuadro comparativo:

De los resultados obtenidos, cabe mencionar, que no existe diferencias significativas entre los gerentes de empresa paraestatal y los gerentes de empresa trasnacional, en relación a los 4 rubros que conforman el constructo de Orientación hacia el Futuro, ya que las variaciones son mínimas, las cuales ubican a las dos empresas casi en la misma posición; aunque la empresa paraestatal esté ligeramente por arriba de la trasnacional.

Esto indica que el nivel de Planeación y Organización, así como de visión hacia el futuro es alto en ambas organizaciones, poniendo así en el mismo nivel a la empresa paraestatal en relación con la trasnacional.

Por lo tanto se acepta la hipótesis Nula.

TABLA No. II
MEDIAS, *t* DE STUDENT Y NIVEL DE SIGNIFICANCIA
DE LAS MUESTRAS ESTUDIADAS

CUADRO DE RESULTADOS	\bar{X}_1	\bar{X}_2	<i>t</i>	SIGNIFICANCIA
Planeación y Organización	28.93	30.6	-1.24	No significativo
Desorganización y no Planeación	23.46	24.2	-0.80	No significativo
Preocupación por el Futuro	9.4	9.93	-.99	No significativo
Futuro Incierto	14.53	15.13	-0.84	No significativo

TABLA No. III
COMPARACION DE MEDIDAS POR FACTORES DE
ORIENTACION HACIA EL FUTURO

EMPRESAS	PLANEACION Y ORGANIZACION	DESORGANIZACION Y FALTA DE PLANEACION	PREOCUPACION POR EL FUTURO	FUTURO INCIERTO
Instituto Mexicano del Petróleo	x 30.6	x 24.2	x 9.93	x 15.13
Chrysler de México	x 28.93	x 23.46	x 9.4	x 14.53

TABLA No. IV
ERRORES ESTANDAR DE CADA MEDIA

	TOTAL	1	2	3	4
Empresa Trasnacional	2.0258861	1.031	0.756	0.344	0.522
Empresa Parac estatal	1.754949	0.861	0.512	0.412	0.476
Encontrar error estándar de la diferencia	7.184061 2.68030	1.031 0.861	0.756 0.512	0.288 0.537	0.499 0.707
Obtener t de Student calculada	-1.31825	-1.24	-0.80	-0.99	-0.84
Grados de libertad	$gl = N1 + N2 - 2$ $gl = 30 + 30 - 2 = 58$				
t de tablas, (Grados de libertad = 60)	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Diferencias significativas a 0.05	No	No	No	No	No

CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y DISCUSION

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y DISCUSION

7.1 Interpretación y discusión de los resultados

Los resultados obtenidos, indican que se acepta la hipótesis nula planteada, la cual dice:

Ho: ***No existe diferencia significativa entre los gerentes de una empresa trasnacional y los gerentes de una empresa paraestatal con respecto a su Orientación Hacia el Futuro.***

Debido a la carencia de la existencia de una teoría establecida que trate el tema de Orientación Hacia el Futuro, no se puede establecer ninguna comparación, ya que tampoco existe otra investigación que haya ocupado el mismo instrumento y dirigirlo hacia el ámbito laboral; ésto imposibilita el otorgar una discusión teórica con respecto a los resultados, existen autores que hablan de perspectiva de tiempo y de visión al futuro, enfocados exclusivamente a la medición de otros aspectos,

por lo que no se puede referir a estos estudios como una teoría científica experimentada.

Por lo que se puede considerar esta investigación como una aportación al estudio de este tema tan poco explorado.

No obstante, se pueden justificar estos resultados, se parte del punto en que la empresa paraestatal estudiada, no es la institución gubernamental típica en cuanto a la burocratización de sus funciones y al servicio que presta; ya que el Instituto Mexicano del Petróleo es un organismo especializado en la investigación y aportaciones científicas y tecnológicas, y que además presta sus servicios a Petróleos Mexicanos casi en forma exclusiva.

Esto indica que el Instituto Mexicano del Petróleo es un organismo altamente especializado en servir a la perfección a PEMEX, lo que de alguna manera lo obliga a tener grandes responsabilidades y a preparar y enriquecer a sus trabajadores y hacerlos cada vez más concientes de la importancia que tiene el tiempo y el rendimiento en la productividad y el servicio; lo cual los lleva a tener altos niveles de planeación, organización y aprovechamiento, así como disciplina en cada actividad que desempeñen.

Esto los eleva sobre cualquier otra paraestatal, ya que cada uno de los trabajadores estudiados, cuenta con visión clara hacia el futuro, motivados por el buen funcionamiento de esta empresa, de la cual forma parte importante el engranaje armónico, funcional y altamente competitivo con que cuenta nuestro país.

Es por estas razones que los resultados de esta investigación han estado casi a la par con la trasnacional estudiada, Chrysler de México, en esta última se obtuvieron también resultados altamente positivos, ya que a pesar de ser una empresa muy extensa, con gran número de trabajadores distribuidos en todo el país (además del extranjero) y con tan diversas áreas de especialidades, no ha perdido el control y la planeación y la gran importancia que tiene el tiempo en

relación a las actividades cotidianas de trabajo; ya que cada uno de los gerentes estudiados, han demostrado gran interés por el futuro y la organización del mismo, enfocándolo y llevándolo a cabo no solo al área laboral, sino que también al área personal y familiar; lo cual es sumamente importante, ya que a pesar de que es una empresa trasnacional, ellos son trabajadores mexicanos, que han de transmitir a sus familias lo importante que es tener visión al futuro.

Se puede mencionar, que para que un trabajador sea productivo, necesita sentirse motivado por el equipo humano con quien convive a diario como lo menciona Fromm y además reconocer su trabajo y su esfuerzo, para lograr armonizar con todo el equipo; algo similar se menciona en una de las principales teorías gerenciales, la denominada "Z" o de Relaciones Humanas de Miles; en donde explica que si el trabajador siente que es importante para la empresa, y que además pertenece a un grupo y es tomado en cuenta será más productivo y tendrá menos resistencia a la autoridad.

Se hace mención de estos aspectos porque se considera que las empresas estudiadas, el Instituto Mexicano del Petróleo y Chrysler, han sido modificadas por estos factores tan importantes que son tomar en cuenta al ser humano que después es empleado, trabajador o gerente, etcétera y darle las mejores herramientas para que se sienta satisfecho con su vida; enriquecerlo de aspectos que aplicados en cualquier faceta, lo hagan más consciente, del propósito de su existencia y del logro de sus metas, dándole así la oportunidad de tener Orientación Hacia el Futuro.

7.2 Conclusiones

No se encontraron diferencias entre los gerentes de Chrysler de México con el personal equivalente a ocupar un puesto gerencial, ya que en los organismos estatales o paraestatales no existen puestos de Gerencia; son nombrados como directores, subdirectores, jefes, subjefes y coordinadores, quienes cumplen funciones similares en el desarrollo de su trabajo, como es el caso de la empresa

paraestatal estudiada, que es el Instituto Mexicano del Petróleo, con respecto a la Orientación Hacia el Futuro.

En el inicio de esta investigación, la expectativa consistió en encontrar diferencias en cuanto a la Orientación Hacia el Futuro entre el personal estudiado de ambas empresas, ya que la eficacia de los organismos gubernamentales difieren notablemente de las empresas privadas; sin embargo existe la gran diferencia en cuanto al objetivo de ambas empresas, esto es, la empresa privada tiene como principal función la obtención de utilidad económica así como su autofinanciamiento y tiende a competir en el mercado, a diferencia de la finalidad de toda institución oficial que cumple básicamente con otorgar una serie de servicios a la población de nuestra nación, y que es financiada mediante un presupuesto oficial y las más de las veces es subsidiada por la Tesorería de la Federación, y no compiten en ninguna clase de mercado ya que son organismos únicos en su género.

Se podría casi decir que, el Instituto Mexicano del Petróleo es en gran parte como el "cerebro", de la empresa número uno de nuestro país que es Petróleos Mexicanos, ya que le concede características superiores en relación a cualquier otra institución paraestatal.

La importancia que encierra el Constructo de Orientación hacia el futuro y sus cuatro componentes, radica en la utilidad de la Dirección y Cumplimiento de objetivos previamente visualizados; este aspecto llevó al estudio de los gerentes o su equivalente, debido a que estos son los pilares de toda organización ya que desarrollan funciones tales como Planeación, Control, Dirección, Comunicación, Equilibrar y Armonizar, Medir, Fijar objetivos y Motivar al personal entre otros, los cuales son muy importantes en el progreso y desarrollo de todo conjunto humano que conforma y colabora de gran manera a la prosperidad de la Nación.

Los aspectos básicos, para que se desarrollara esta investigación se recargan en dos pilares fundamentales, que son: LOS GERENTES y LA ORGANIZACION HACIA EL FUTURO.

Primero, ¿Qué es un Gerente? Bueno pues un Gerente es, aquella persona que trabaja dentro de un equipo en una empresa u Organismos laboral, el cual, como lo describe Drucker en 1979, debe de tener Visión y Responsabilidad Moral, debe de saber Conducir, Equilibrar y Dirigir, debe armonizar en cada decisión y acción, los requisitos del futuro Inmediato, así como los de mediano y largo plazo. Tiene que desarrollar 5 funciones básicas para ser integrado como Gerente, estos son: Fijar Objetivos, Medir, Organizar, Capacitar al Personal así como Motivar y Comunicar a su equipo de trabajo. Este último aspecto se logra a través de la información, ya sea verbal o escrita, lo cual implica que todo gerente debe de constar con la habilidad para transmitir sus planes, ideas, pensamientos, etc., y así lograr motivar y ser un impulsor de sus subordinados. Además otro aspecto fundamental que integra al gerente, es la adecuada utilización del tiempo, para así lograr buenos resultados a través de la Planeación y la Organización de las actividades y ser productivo, pensando antes de actuar.

Areas Galicia en 1969, colaboró en algunos aspectos de Teorías Gerenciales en nuestro país, y hace algunas comparaciones interesantes respecto a los gerentes mexicanos en contraste a los extranjeros, y menciona lo siguiente:

Los gerentes mexicanos, se ubican en 3er. lugar mundial, con respecto a creer en la iniciativa de las personas y que éstas actúan por su propia responsabilidad, guiados por un control interno. Están en el 12º lugar, en darle el valor de compartir la Información y en 13º lugar en Participación.

Menciona también que los gerentes mexicanos, de alguna manera van con los supuestos de la teoría gerencia "Y" u Optimista, de McGregor, pero no van con las políticas de esta teoría, ya que mencionan que se deben crear ambientes especiales para propiciar las potencialidades de los trabajadores y que además los subalternos deben de participar en decisiones importantes de la empresa.

Este rechazo tal vez se deba a los patrones culturales que se han seguido desde años atrás y que provienen de épocas históricas muy difíciles para el trabajador de antes. Estos comportamientos se han venido evitando. No obstante poco a poco se han ido diluyendo y han dado entrada a aspectos humanísticos dentro de las empresas mexicanas.

Tal es el caso de la paraestatal estudiada aquí en esta investigación, en donde se observa un comportamiento laboral muy superior y al margen de la empresa trasnacional Chrysler de México.

Incluso en los resultados de este trabajo, la empresa paraestatal es ligeramente superior en cuanto a organización, planeación, visión al futuro y en seguridad de las metas futuras de los gerentes seleccionados para esta investigación, lo cual habla de que algunas de las empresas mexicanas, se encuentran avanzadas en el funcionamiento interno del personal, siendo éste un factor sumamente importante para el progreso del país.

Bien, pues ya que se ha mencionado el aspecto de Visión al Futuro, se entrará al segundo Pilar de la Investigación, que es: ORIENTACION HACIA EL FUTURO

La historia de la Orientación Hacia el Futuro parece empezar en el año de 1951 con un autor llamado Lewin, quien designó el nombre de Factor de Distancia Psicológica a lo que después en el año de 1956 Wallace, llamó Orientación al Futuro, el cual la definió como: "El Ordenamiento y medición de eventos personales en el tiempo futuro". Más tarde en 1960 algunos psicoanalíticos y Piagetianos como Rabin, Wallace y Erasise, describen el desarrollo de expectativas futuras, como parte de la adaptación del niño al retraso temporal entre la necesidad y la satisfacción. En 1961, Kastenbaum, define Orientación Hacia el Futuro, como "Un concepto general concerniente a eventos futuros". En el mismo año Slegman da también su definición, "Se trata de la distancia relativa de las metas de vida individual".

Posteriormente en 1967 Wallace modifica su definición y dice "Orientación al Futuro, es un arreglo temporal de eventos sociales futuros en el sentido individual, como un miembro contribuyente de la Unidad

Social". Ellis y Tylor, en el mismo año, mencionan Episodio de Status y dicen que "los roles del desarrollo y los planes del futuro se van modificando por las necesidades del presente" la prioridad de las actividades que tenga una persona en su vida presente, proviene de una saliente Inconsciente de los planes del futuro. Los eventos y el significado de ésta son determinados por una función social aprendida del pasado, más la experiencia adquirida y compartida con la sociedad. Y en 1971 KAR, define Orientación Hacia el Futuro como "La Capacidad Individual de sacrificar metas a corto plazo y conveniencias diarias por metas a largo plazo".

Hasta aquí se ha hecho una breve historia de la formación del actual Constructo Hipotético de Orientación hacia el Futuro, el cual no ha sido lo suficientemente investigado en la actualidad y se considera que es un factor que tiene mucha importancia, ya que si no se crece ordenadamente, planeando paso a paso lo que se pretende lograr en cualquier aspecto de la vida, no se puede obtener buenos logros, o bien si es que se llega a la meta, se llegará después de mucho tiempo.

Es por esto que al preocuparse por los aspectos de crecimiento social y psicológico de la población, llamó la atención, tomar este tema y dirigirlo al Area de Producción y de Crecimiento, en donde la mayor parte de la gente pasa más de la mitad de sus vidas, en el trabajo, en la empresa en que labora y se creyó importante indagar sobre este tema de manera comparativa poniendo en un punto a la empresa trasnacional y en el otro extremo a la paraestatal, para lograr una visión más clara de la Orientación Hacia el Futuro de cada una de éstas, ya que en su interior poseen características de funcionamiento muy diferentes, así como los fines de sus existencias y sus funciones son opuestas.

Se esperaba encontrar grandes diferencias en cuanto a Orientación hacia el Futuro en los gerentes de ambas empresas. Pero no fue así, no hubo diferencias, lo cual ubica a ambas empresas en un franco crecimiento, con una visión cada vez más humanizada de lo que es y lo que representa, el hombre en el ámbito laboral.

7.3 Limitaciones y sugerencias

LIMITACIONES.

1. *No existe un autor que explique una teoría científica y específica de Orientación Hacia el Futuro.*
2. *Casi toda la información que se expone en esta investigación con respecto a Orientación Hacia el Futuro, proviene del extranjero, lo que indica que es necesario utilizar el instrumento que se ocupó en esta investigación, para la población de nuestro país, así como estudiar y adaptar este tema a nuestra cultura.*
3. *La empresa que se tomó como Paraestatal no es la Institución tradicional en cuanto a su burocratización. Esto posiblemente influyó en los resultados.*

SUGERENCIAS.

- 1 *La investigación y el estudio cauteloso acerca de Orientación hacia el Futuro en nuestro país sería de gran utilidad para nuestras organizaciones laborales.*
- 2 *Sería de gran utilidad desarrollar una teoría acerca Orientación hacia el Futuro para nuestra población.*
- 3 *La aplicación del cuestionario de Orientación hacia el Futuro en empresas verdaderamente burocratizadas serviría como un instrumento diagnóstico para optimizar el sistema laboral, y así lograr mayor productividad.*

CITAS BIBLIOGRAFICAS

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. Arias Galicia F. (1987) Administración de Recursos Humanos Trillas. México. p. 125.
2. *Ibid* p. 23.
3. *Ibid* p. 23.
4. *Ibid* p. 126-127.
5. *Ibid*. p. 127-129.
6. *Ibid*. p. 130-132.
7. *Ibid* p. 135-136.
8. *Ibid* p. 135.
9. *Ibid*. p. 135.
10. Atkinson, J. (1956). "Individual Differences in motivation and Behavior in Particular Situation." "Journal of Personality". Citado en Atkinson J.-Joel Raynor.- V.H. Winstonano Sons (1974) Future Orientation in the Study of Achievement Motivation. Motivation and Achievement, Washinton, D.C.

11. Atkinson, J. (1957) "Motivation Determinants of Risk Taking". Behavior Psychology. Rev. 64, 359. Citado en Tismer K.G. (1985), "Sex and Age Differences Inpersonal and Global Future Time Perspective a Replication". Perceptual and Motor Skills, Bonn Germany.
12. Blum, M.L-Naylor. J.C. (1983) Psicología Industrial sus Fundamentos Teóricos y Sociales. Trillas. México. p. 477-485.
13. *Ibid* p. 493.
14. *Ibid* p. 506.
15. *Ibid* p. 506.
16. *Ibid* p. 591-595.
17. *Ibid* p. 616-617.
18. *Ibid* p. 617-618.
19. Cottler y Kineberg (1974) Citado en Rodríguez, M. (1992) Orientación a Futuro y Empatía en Menores Infractores. México, D.F. Tesis para Obtener el Grado de Licenciatura en Psicología. Universidad del Valle de México, Plantel Tlalpan.
20. Documentación Confidencial de las Empresas.
21. Documentación Confidencial de las Empresas.
22. Documentación Confidencial de las Empresas.
23. Documentación Confidencial de las Empresas.
24. Drucker P.F. (1986) La Gerencia de Empresas. Hermes. México. p. 445-449.
25. *Ibid* p. 451-455.
26. Fromm E. (1982) Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea. México. Fondo de Cultura Económica. p. 162-175.
27. *Ibid* p. 248-266.

28. Gjesme, T. (1981) "Is There any Future en Achievement Motivation?" Motivation and Emotion. Vol. 5 No. 2 June 1981 Nueva York.
29. Greene, A. (1986): Time Orientation and Social Class: A Correlation. Journal of Abnormal and Social Psychology. 62: 141.
30. Koenig, F. Swanson, W. y Hartec, C. (1980) Future Orientation and Social Status. Perceptual and Motor Skills Journal. 51. Sept. 927-930.
31. Koontz-O'Donnell (1985) Administración. Mc. Graw Hill. México. p. 250-258.
32. *Ibid* p. 258-259.
33. *Ibid* p. 38-39.
34. *Ibid* p. 39.
35. Lewin, K. (1946) Behavior and Developmen as a Function of the Total Situation. In L. Carmichael (ed). Manual of Chilla Psychology. New York. Citado en Tismer K.G. (1985) Sex and Age Differences in Personal and Global Future Time Perspective.
36. Lewin, K (1946). Bhavior and Develoment as a Function of the Total Situation. In L. Carmichael (ed). Manual of Chilla Psychology. New York. Citado en Tismer, K. (1985). Sex and age Differences in personal and Global age Differences in pernsional and Global Future Time Perspective: Replication Perceptual and Moros Skills. G1. 1007-1010.
37. O'Rand, A y Ellis, R. (1974) Social Class and Time Perspective. Social Forces. 53: (1) Sept. 53-62
38. Raynor, J. and Entln, E. (1983) The Function of Future Orientation as a Determinant of Human Behavior in Step-Path Theory of Action. International of Psychology, 18. Citado en Seginer R. (1988) "Social Milieu and Future Orientation, The Case of Kibrutz Vs. Urban Adolescents". International Journal of Behavioral Development. 11, 12.
39. Tannenbaum A.S. (1978) Psicología de la Organización Laboral. C.E.C.S.A. p. 41.

40. *Ibid* p. 41.
41. *Ibid* p. 42.
42. *Ibid*. p. 43.
43. *Ibid* p. 46-47.
44. Trommsdorff, G. (1983). *Future Orientation and Socialization*. International Journal Psychology, Vol.18:381-406. Citado en Tismer, K.G.: (1985) "Sex and age Differences in personal and Global Future Time Perspective a Replication". Perceptual and Motor Skills. 61 Bonn Germany.
45. Tromsdorff, G. (1985) " Future Orientation and Socialization". International Journal Psychol. Citado en Tismer K.G. (1985). "Sex and age Differences In Personal and Global Future Time Perspectives: Replication". Perceptual and Motor Skills. 61.
46. Tromsdorff, G. (1979) a Longitudinal Study of Adolescents Future Orientation (Time Perspective). *Journal of Youth and Adolescence*. Citado en Seginer R. (1988) "Socialien and Future Orientation the Case of Kibbutz Vs. Urban Adolescents". International Journal of Behavioral Development.
47. Universidad de Gorakhpur (1980). Agarwal, A., y Tripathi, L.B. India.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1 Arias, G.F. (1987). Administración de recursos humanos. (17a. reimpresión). México, D.F.: Trillas.
- 2 Arias, G.F. (1980). Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. (3a. edición). México, D.F.: Trillas.
- 3 Atkinson, J. (1956). "Individual Differences in motivation and Behavior in Particular Situation." Journal of Personality". Citado en Atkinson J.-Joel Raynor.- V.H. Winstomano Sons (1974) *Future Orientation in the Study of Achievement Motivation*. Motivation and Achievement. Washinton, D.C.
- 4 Blom, M.L. y Naylor, J.C. (1978). Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. (3a. reimpresión). México, D.F.: Trillas.
- 5 Cottler y Klineberg (1974) Citado en Rodríguez, M. (1992) *Orientación a Futuro y Empatía en Menores Infractores*. México, D.f. Tesis para Obtener el Grado de Licenciatura en Psicología. Universidad Del Valle de México. Plantel Tlalpan. Facultad de Psicología.
- 6 Díaz, G.R. (1977). Estudio de la psicología del mexicano. México, D.F.: Trillas.

- 7 Drucker, P.F. (1986). La gerencia de empresa. (2a. reimpresión). México, D.F.: Hermes.
- 8 Faría de Mello, A.F. (1986). Desarrollo organizacional enfoque integral. (1a. reimpresión). México, D.F.: Limusa.
- 9 Fromm, E. (1982). Análisis de la sociedad contemporánea. (13a. reimpresión). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- 10 Gjesme, T. (1981) "Is There any Future en Achievement Motivation?" *Motivation and Emotion*. Vol. 5 No. 2 June 1981 New York. 87-90
- 11 Greene, A. (1986): *Time Orientation and Social Class: A Correlation*. *Jouenal of Abnormal and Social Psychology*. 62: 141.
- 12 Kautz, D. y Kahn, L.R. (1986). Psicología social de las organizaciones (5a. reimpresión). México, D.F.: Trillas.
- 13 Kerlinger, F.N. (1975). Investigación del comportamiento técnico y metodología. (2a. edición). México, D.F.: Interamericana.
- 14 Koenig, F., Swanson, W. y Harter, C. (1980). Future orientation and social status. *Perceptual and motor skills Journal*. 51, Sept. 927-930.
- 15 Koontz/O'Donnell. (1985). Administración. (8a. edición). México, D.F.: McGraw Hills.
- 16 Levin, J. (1977). Fundamentos de estadística en investigación social. (2a. edición). México, D.F.: Harla.
- 17 Lewin, K (1946). *Behavior and Developmet as a Funtion of Total Situation*. Carmichael, *Manual of Child Psychology*. New York. Citado en Tismer K.G. (1985). *Sex and age Differences in personal and Global Future Time Parspective*.
- 18 Luthans, F. y Kreitner, R. (1980). Modificación de la conducta organizacional. (1ra. reimpresión) México, D.F.: Trillas.
- 19 McGuigan, J.F. (1980). Psicología experimental. (10a. reimpresión). México, D.F.: Trillas.

- 20 Nic., N.H. & Cols. (1977) Statistical package for the social sciences. (2a. edición). New York. McGraw Hill.
- 21 O'Rand, A y Ellis, R. (1974). Social class and social time perspective. Social Forces. 53: (1) Sept, 53-62.
- 22 Pick, S. y López, A. (1986). Como Investigar en ciencias sociales. México, D.F.: Trillas.
- 23 Raynor, J. and Entlin, E. (1983) The Function of Future Orientation as a Determinant of Human Behavior in Step-Path Theory of Action. International of Psychology, 18. Citado en Seginer R. (1988) "Social Milieu and Future Orientation, The Case of Kibbutz vs. Urban Adolescents". International Joournal of Behavioral Development. 11, 12.
- 24 Reyes, P.A. (1985). El análisis de puestos. (17a. reimpresión). México, D.F.: Limusa
- 25 Rodríguez, A. (1983). Psicología social. (7a. reimpresión). México, D.F.: Trillas.
- 26 Rodríguez Salas, de G.M.L. (1965). El estereotipo del mexicano: estudio psico-social. Cuadernos de Sociología. México, D.F.: Biblioteca de ensayos sociológicos.
- 27 Romero, A.V., Bonilla, M.M.P., Rodríguez, M. y Esqueda de A. P. (1987). Manual para la elaboración de tests. Facultad de Psicología. México, D.F.: Universidad Intercontinental.
- 28 Romero, B.S. (1982). La administración de personal y su práctica en la empresa moderna. (4a. impresión). México, D.F.: C.E.C.S.A.
- 29 Tannenbaum, A.S. (1981). Psicología de la Organización laboral. (6a. impresión). México, D.F.: C.E.C.S.A.
- 30 Trommsdorff, G. (1983). "Future Orientation and Sociolization." International Journal Psychology. Vol. 18:381-406. Citado en Tiemer, K.G. (1985) "Sex and age Differences in personal and Global Future Time Perspective a Replication". Perceptual and Motor Skills. 61 Bonn Germany.
- 31 Warren, C.H. (1982). Diccionario de psicología. (14a. reimpresión). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

ANEXOS

ANEXO I

"CUESTIONARIO DE ORIENTACION HACIA EL FUTURO"

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de afirmaciones que se refieren a aspectos que usted piensa o hace. Por favor conteste cada una de ellas marcando una "x", en el número que corresponda de acuerdo a la frecuencia con que usted hace lo que expresa la frase. Este cuestionario es anónimo, por lo cual le pido sea lo más sincero posible y no deje afirmaciones sin contestar: GRACIAS.

	Casi Nunca (1)	Algunas Veces (2)	Casi siempre (3)
1 Organizo las actividades que voy a llevar a cabo en el día.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Me organizo para llevar a cabo los planes que hago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Me organizo para poder cumplir con mis planes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Me gusta planear mi tiempo libre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Me gusta planear mis actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Planeo que voy a hacer cada día.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Soy metódico en mi vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Puedo hacer muchas cosas porque soy organizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Programo mis actividades para poder llevarlas a cabo todas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Distribuyo mi tiempo para que me rinda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Las cosas planeadas resultan mejor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Tengo mi vida planeada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Casi Nunca (1)	Algunas Veces (2)	Casi siempre (3)
13 Por más que trato no me puedo organizar .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Dejo todo para el último momento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Me cuesta trabajo organizarme para que me rinda el día.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Me es difícil programar mis actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Me cuesta trabajo cumplir con mis responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Soy desorganizado en mi vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Difícilmente planeo mis actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Pierdo mucho tiempo por mi falta de organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Me es difícil hacer muchas cosas porque soy muy desorganizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 Me interesa mucho lo que soy ahora, pero más me interesa lo que seré en el futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Me preocupo por hacer planes sobre mi vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 Se claramente lo que quiero se en el futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Me gusta pensar en lo que seré el día de mañana.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 He hecho planes de lo que quiero hacer en mi vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Ignoro que será de mi en el futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Tengo dudas de lo que voy a hacer en el futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 Tengo mi futuro muy claro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 Desconozco lo que será de mi en el futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 Sé claramente lo que quiero ser un futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Servicios Editoriales y Creativos

ELABORACION DE ORIGINAL E IMPRESION EN MEXICO

POR

SECREA

CONCEPCIÓN BÉISTEQUI No. 611-A • Col. Del Valle, • 03100 México, D.F.
Teléfono-Modem-Fax: 536-3033