

64

2 Ecu.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**



**LA MOTIVACION Y LA PRODUCTIVIDAD EN UNA
INSTITUCION BANCARIA CASO CONCRETO DE BANCO
MERCANTIL DE MONTERREY S.N.C.**

Seminario de Investigación (Administrativa)

**CERRILLO GARCIA MA. ANGELICA
GARCIA HERNANDEZ HORTENCIA**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
ANTECEDENTES	3
CAPITULO 1	
PRINCIPIOS BASICOS DE MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD	5
1.1. MOTIVACION	6
a.- Aspectos históricos de la motivación	6
b.- Diferentes conceptos de motivación	14
c.- Teorías de motivación	17
d.- Teorías de motivación aplicadas al trabajo	25
e.- Necesidades que influyen en la motivación- del trabajador	39
f.- Factores motivacionales	41
1.2. PRODUCTIVIDAD	44
a.- Generalidades y conceptos de productividad	44
CAPITULO 2	
FACTORES MOTIVACIONALES EN LA PRODUCTIVIDAD	54
2.1. Aspectos psicológicos que influyen en la pro-- ductividad	54

	Pág.
2.2. Algunos factores importantes para aumentar la- productividad	59
a.- Comunicación	59
b.- Liderazgo y supervisión	69
c.- Condiciones de trabajo	70
CAPITULO 3	
INVESTIGACION DE CAMPO	73
3.1. Determinación de la muestra	74
3.2. Elaboración del cuestionario	76
3.3. Análisis e interpretación de los datos	78
3.4. Exposición gráfica de los datos obtenidos	84
CAPITULO 4	125
CONCLUSIONES Y	126
RECOMENDACIONES	130
ANEXO	138

I N T R O D U C C I O N

El hombre a través de los años siempre ha necesitado de la motivación para poder realizar con grandes logros sus actividades. No todo debe ser material para que el individuo se sienta satisfecho, sino debe haber un enriquecimiento a nivel espiritual; y esto, sólo puede irse alimentando por medio de reforzamiento a sus tareas que va realizando. De ahí la sensación de logro y de autorrealización, ya que al vivir en una sociedad necesita de incentivos y reforzadores que nutran su espíritu para trascender.

Esta sensación de logro y autorrealización se da a todos los niveles y escalas, desde el niño que va mejorando día a día -- sus actividades, hasta el hombre que ha de crear grandes cosas en beneficio de su sociedad.

En el caso de un empleado esto también es básico y necesario. -- El individuo requiere de participar para sentirse útil e indispensable en su trabajo. No sólo en alcanzar un nivel económico en el que se han satisfecho sus necesidades básicas de alimento, habitación, salubridad y otras cosas exteriores.

Sus necesidades intangibles, tan básicas como las anteriores, -- su sensación de lograr objetivos y autosatisfacción en general, se cumplen con mayor dificultad; estas segundas necesidades sólo podrían llevarse a cabo con la labor que sea importante a nivel personal o que tenga significado para él.

Muchos patrones en la actualidad se están dando cuenta de que el esfuerzo que destinan a proporcionar al trabajador una labor con significado no es meramente altruista.

No sólo es que el trabajo con significado mejore el ánimo del empleado y satisfaga sus necesidades de trascendencia, sino -- que aumenta su productividad y por tanto la eficiencia general de quienes lo rodean y de la propia empresa donde trabaja.

ANTECEDENTES .

Actualmente existen empresas que se han preocupado por el sentir de sus empleados, pues ya que se han dado cuenta que estos de gran trascendencia para lograr una óptima Productividad-dentro de la Empresa.

Por otro lado, no cabe duda de que tanto el aprendizaje como - la experiencia desempeñan un papel importante en la motivación humana. Entendiéndose como motivación el estado excitante que se deriva de una necesidad interna, impulsando a un organismo- a la actividad.

En el caso específico, de los individuos que prestan sus servi- cios en una institución bancaria, la experiencia y el aprendi- zaje, los lleva a realizar con mejores o con deficientes resul- tados sus tareas que tienen asignadas, pues han aprendido y ex- perimentado situaciones que los han llevado al éxito o al fra- caso.

Cuando un individuo está motivado puede realizar con grandes - logros su trabajo; de ahí la importancia de los incentivos y - los reforzadores. Otro aspecto importante es que sus labores- tengan un significado.

William J. Roche y Neil L. Mackinnon hablan de la Motivación - del Personal mediante el trabajo con significado.

Desde el punto de vista de un trabajador, un trabajo tiene sig- nificado para él si se le hace participar en la identificación y la solución de los problemas que lo afectan.

Elton Mayo principal exponente de la Escuela Neohumano-Relacionista, busca llegar a la productividad gracias a la participación de los empleados en las decisiones acerca de su trabajo, ya que la participación de éste en algunos casos sólo se limita a tomar decisiones sobre aspectos meramente secundarios, y no sobre situaciones trascendentes como aumento de eficiencia, productividad, ritmo de trabajo, etc., o sobre cualquier otra situación de importancia ya que éstas son tomadas en cuenta -- por los niveles gerenciales-administrativos.

El trabajador motivado puede tomar parte en las funciones asociadas con su trabajo, asimismo debe participar en la planificación, organización y control de la tarea que desempeña. Su mayor comprensión y sensación de logro, especialmente su mayor estímulo mental, se combinan para aumentar su ánimo y su productividad, la cual se define como la capacidad de obtener más y mejores resultados que beneficien a todos y que se traduzcan en mejores condiciones de vida para el trabajador y su familia.

Estos y otros conceptos se exponen en el presente trabajo ya -- que consideramos que son de gran importancia para sustentar -- cualquier aseveración dentro de cualquier caso práctico.

C A P I T U L O I

PRINCIPIOS BASICOS DE MOTIVACION Y
PRODUCTIVIDAD

CAPITULO 1

PRINCIPIOS BASICOS DE MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD

1.1. MOTIVACION

a. Aspectos históricos de la motivación

A través de la historia, desde que aparecen las primeras organizaciones humanas, las tareas de agrupación social eran con el fin de allegarse los satisfactores básicos de subsistencia.

En una etapa de la esclavitud donde la explotación del hombre era muy rígida, se tuvo que organizar en otros procesos de trabajo donde el incentivo o el castigo era la privación de la vida.

La motivación que ha sido tema de estudio de la humanidad, se manifiesta por primera vez en Grecia, en donde encontramos las primeras referencias acerca del por qué de la conducta del hombre.

Pitágoras clasifica a los hombres en relación a los objetos amados, dividiendo así tres grupos:

- Aquellos que aman la riqueza y los placeres
- Los amantes del poder y actividades prácticas
- Quienes aman la contemplación y sabiduría

Posteriormente Sócrates considera a la voluntad "el eje del comportamiento y así toda acción humana de una causa determinada", afirmaba que:

"Únicamente lo que se halla bajo el arbitrio del hombre, o sea su propia conducta, merece ser discutido".

Asimismo... "Las acciones acertadas son fruto del conocimiento, las equivocadas, de la ignorancia, y así también tienen que -- ser en la ciencia de la conducta humana."⁽¹⁾

Consideraba que el objeto de todo hombre es el conocimiento y la sabiduría, por lo tanto, las acciones correctas serían producto del conocimiento y que hacia el logro de éste, se dirigen las acciones y actividades del hombre.

Su discípulo Platón, encuentra que la razón y causa de todas las cosas es el bien. Según San Pablo el espíritu del hombre es triple:

La Razón.	Que es lo que hay en él de divino
Los Appetitos.	Son los impulsos de las causas corporales
El Corazón.	Es el asiento de la cólera, del coraje y del sentido del honor.

En esta forma, igual que para su maestro, las acciones humanas son consecuencia de una causa determinada. Sólo que Platón -- considera además de la razón al corazón y al cuerpo como las facultades en las que se basan y originan las conductas.

Aristóteles clasifica como facultades mentales: a la voluntad y a los deseos o impulsos, sólo que según él, la voluntad es -- una facultad apetitiva cuyo objeto es el bien aprendido por la mente, gozando de libertad para elegirlo, y a través de la observación llega a describir, interpretando el comportamiento humano, las causas del mismo, diciendo:

- La causa material por ejemplo: el bronce en que está moldeada una estatua.
- La causa formal, esto es la forma o modelo que la cosa ha sido llamada a representar.

- La causa eficiente, en este caso, el escultor que la modeló.
- La causa final, es el fin o motivo por el cual la obra de arte fue creada.

Evidentemente, la última, la causa final, es la más importante de las cuatro, sólo cuando la mente ha descubierto la finalidad de una cosa, se da por satisfecha y cesa de inquirir⁽²⁾, o sea, en base a esto, podemos decir que para Aristóteles, una acción se lleva a cabo mediante varios aspectos, o es el producto de varias causas, de las cuales la más importante es el motivo por el cual un comportamiento es realizado. Para él la mente, al igual que el alma, es una entidad diferente al cuerpo, es un aspecto dinámico, que constantemente indaga el porqué de una cosa y su fin o meta, es el objeto que le satisface. Es una de las justificaciones más claras al porqué de la conducta humana.

También existe una corriente en la que un grupo de personas -- que invariablemente dudan de la verdad o eficiencia de lo admitido generalmente por los demás; es un grupo de conformistas -- con tendencia a la comodidad, para quienes la conducta se refiere, no encuentran otro criterio más seguro que el de las -- costumbres o creencias en que han sido educados, se le llama a éste grupo los escépticos.⁽³⁾

Se caracterizan por no creer en las teorías y argumentos varios, o sea que para ellos, son las pautas preestablecidas en su sociedad y cultura las únicas explotaciones válidas de la conducta.

En otra etapa como es la Edad Media, en donde existía la explotación del hombre, el incentivo es la seguridad, la explotación y el comercio interior del feudo a que se tratara.

Durante esta época, Santo Tomás de Aquino hace una diferencia-

ción entre el hombre y los animales, ya que si bien ambos tenían un alma sensitiva, sólo en el hombre se daba el raciocinio, y considera a la psicología como el estudio de la naturaleza humana, en la que el estudio de los actos, comportamientos y hábitos del hombre, son el objetivo.

Descartes le da al hombre el derecho de opinar junto a la obligación de dudar. Consideró que la inteligencia era concedida por Dios, al igual que los procesos afectivos, por lo que no habrá comparación entre el hombre y los animales. (4)

Otra corriente a considerar es la de Hume, para este autor el hombre únicamente tiene conciencia de las percepciones o impresiones, y afirmaba que la única fuente del conocimiento verdadera era la experiencia sensible que tenía una persona en el momento presente, por lo que según él; "la idea de causa y efecto era desechada por inconsistente", ya que no es sino el resultado de la costumbre arraigada en el hombre, de agrandar, que a ciertos hechos similares sigan experiencias similares, o sea que la conducta humana va a seguir lineamientos preestablecidos, y se concede al proceder humano poca flexibilidad y espontaneidad. (5)

Otra opinión al respecto es la de San Agustín, quien separando a la voluntad de otras facultades, consideraba que "la voluntad era el aspecto más importante de la vida, y la separó del conocimiento, la voluntad gobernaba al cuerpo".

Otra corriente importante, es la Hedonista, de origen griego, que se rige por el principio del placer; proclamando que el fin que mueve a una persona es el logro del placer, o sea, la motivación que tiene el hombre al actuar es obtener el gozo y evitar el displacer, postura atacada por P.T. Yung, para quien si bien se evita generalmente lo displacentero y si se asocia lo agradable con su búsqueda, en ningún momento los aspectos agradables y desagradables van a determinar el comportamiento.

del individuo, o sea, no es únicamente la persecución del placer lo que nos mueve a la acción, sino que muestra una acción-determinada o no, previamente por otros aspectos nos lleva a metas establecidas; procurando el acercamiento a lo agradable y el distanciamiento a su opuesto.

Otra objeción es que esta postura constituya una teoría motivacional, o sea, el hecho de desconocer las razones que producen placer en otras personas, ya que lo que puede ser placentero para una, puede no serlo para otras.

Influye también en la psicología otra corriente de origen Aristotélico, a la cual tampoco ha trascendido más allá de cierta influencia, en algunos psicólogos, se trata del Eudemonismo, - que es la doctrina moral que persigue la felicidad como el bien supremo de la vida humana. En esta creencia, la felicidad constituye el fin que se ha de alcanzar por medio de la razón.

Durante el Mercantilismo o Renacimiento, los incentivos de organización eran la acumulación de riquezas, la inquietud cultural, la creatividad de nuevas disciplinas y de satisfacciones interiores que dieron fruto a varias obras maestras que sirvieron para sensibilizar a una nueva transformación en la sociedad.

Al parecer la teoría evolucionista en el Siglo XIX, se pierde la influencia mística y divina como causa de la conducta, ya que se postula la influencia de la herencia y de la evolución-orgánica, resurgiendo la importancia de la teoría del instinto, lo cual desemboca en la diferenciación del animal y el hombre, por la inteligencia del último, lo cual se considera como el grado máximo de evolución. Es tal la influencia que ejerce la teoría evolucionista que afecta al desarrollo de todas las ciencias.

A fines del Siglo XIX, en Leipzig Alemania (1879), Wilhem - - Wundt funda el primer laboratorio científico, aportando conceptos y métodos de trascendental valor.

Para Wundt existe una estrecha relación entre los procesos orgánicos observados en su laboratorio y los fenómenos psíquicos. - Para él la voluntad "es una forma de actividad interna" es decir, atribuye al instinto (movimiento automático, forma primitiva del movimiento voluntario), un papel fundamental, pues de él derivan las demás manifestaciones de vida.

Toda acción según Wundt tiene su principio en los instintos, - encuentra asimismo cierta relación entre la emoción y la voluntad, "la voluntad es una serie especial de emociones que concluye con un sentimiento de determinación que espontáneamente se traduce a la acción".

Con Freud surge la diferenciación entre estímulo e instinto, - al considerar que el instinto actúa como una fuerza constante procedente del interior, y aquél actúa como un impulso momentáneo procedente del exterior, que puede ser suprimido por medio de un acto adecuado. Es Freud también quien da el nombre de - "necesidad", al estímulo instintivo y dice que es la satisfacción de la necesidad lo único que la va a suprimir, ya que por naturaleza procede del interior del cuerpo, y querer huir de - éste sería poco eficaz.

El instinto es el principio básico de la psicología, que aunque es un tanto obscuro no puede prescindirse de él.

La esencia del instinto se encuentra primeramente en sus características principales, su origen de fuentes de estímulos situadas en el interior del organismo y su aparición como fuerza constante, y se derivan de ellas de sus cualidades: la ineficiencia de la fuga para su supresión.

Para Freud los estímulos instintivos no pueden ser suprimidos tan fácilmente como los estímulos externos, a los cuales se -- puede un individuo sustraer. Mientras que aquéllos para poder ser suprimidos, necesitan de exigencias más elevadas, los instintos eran así, los verdaderos motores de toda actividad y -- sus características son:

- Pareontoriedad. Que es el motor y esencia de los instintos y su fuerza.
- Fin. La satisfacción de la necesidad cuando el estado de excitación de la fuente del instinto es suprimida, sin embargo los instintos pueden tener varios fines o propósitos intermedios, relacionados entre sí.
- Objeto. Todo lo que sirve para que el instinto alcance su satisfacción, sea éste otra persona, una cosa o el mismo individuo.
- Fuente. Es el proceso que se desarrolla en cualquier parte del cuerpo u órgano y que se manifiesta o representa por el instinto.

Propone Freud, dos grupos fundamentales de instintos:

I. Instintos de Vida, Eros, que incluyen:

- a. Los instintos sexuales.
- b. Los instintos de conservación o mantenimiento de la vida.

II. Instintos de la Muerte, Tanatos, cuya tendencia principal es la destrucción de la vida.

Durante el Industrialismo o Revolución Industrial, donde la -- creatividad y sistematización de los conocimientos técnicos -- dieron origen a un mundo moderno, en donde los satisfactores y bienes se producen en forma masiva como actualmente los conocemos.

El desarrollo de la Técnica y de la ciencia en este siglo ha sido tan dinámico que ha dejado atrasadas las técnicas de desarrollo de los elementos humanos, ya que si bien es cierta la existencia de las computadoras, radio, T.V., se han integrado en una forma muy amplia, no así las técnicas y sistemas que pudiéramos utilizar como son las motivacionales, propósito de nuestro tema ya que sin éstas no existiría una buena y eficiente productividad.

b. Diferentes conceptos de motivación.

Cuando queremos comprender la conducta de una persona, necesitamos conocer las causas que la inducen a actuar, estas causas son esencialmente los motivos; término que se deriva de la - - raíz latina "Movere" que significa mover o incitar a la acción que se supone al observar una conducta que se manifiesta.

En sentido amplio el análisis de la motivación debe tener en cuenta todos los factores que se suscitan, sostienen y dirigen la conducta. Por lo que podemos decir que, la motivación es - el proceso que lleva en sí el principio de su acción y tiende por sí mismo a su sostén o fin propios.

Se define a la motivación como un estado excitante que se deriva de una necesidad interna, impulsando a un organismo a la actividad, los motivos son hipotéticos, fuerzas internas que impulsan y canalizan la conducta.

Los motivos guían la conducta, haciendo que los animales se -- acerquen o se alejen de los reforzamientos; recompensas o castigos, un reforzamiento es una actividad por lo general acoplada a una meta.

Los motivos secundarios, son motivadores más poderosos que hay en la conducta humana, pues es fácil satisfacer las necesidades primarias (fisiológicas) del hombre casi en forma exclusiva, esos motivos determinan la conducta de cada individuo modulando y distorsionando los motivos primarios básicos.

La motivación se define como un estado energizante que se deriva de una necesidad interna y que impulsa al organismo a la actividad.

Los motivos son fuerzas hipotéticas internas que impelen y canalizan la conducta.

Son motivos sociales secundarios comunes, la motivación; la movilidad social ascendente, la motivación o acatamiento de las costumbres sociales y la motivación hacia la obediencia social.

Los motivos son fuerzas que se encuentran detrás de la conducta, no son la propia conducta.

Para P.T. Young, Motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad.

D.O. Hebb en 1949, dice que la Motivación se refiere a la existencia de una secuencia de fases organizadas a su dirección y contenido y a su persistencia en una dirección dada a su estabilidad de contenido.

Abraham Maslow en 1954 habló sobre Motivación diciendo:

"una sólida teoría motivacional debería suponer que la Motivación es constante, que nunca termina o fluctúa, y que nunca es compleja y que casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo". (6)

Podría llamarse Motivación, a aquellos estímulos que impulsan al ser humano para actuar ante ellos; sin embargo, hay que entender que no siempre se les puede proporcionar premios, o - - prestaciones, etc., al personal de una institución.

Existen empleados que no respetan normas, políticas, sistemas, horarios, etc., a estas personas se les puede tratar con negatividad, al referirnos a castigos, despidos o políticas que se llevan a cabo dentro de la empresa, así el elemento humano actuará de forma tal que evitará los castigos.

Las sociedades humanas asignan roles diversos y variados a sus miembros que viven en dependencia mutua.

Dentro de las sociedades, los hombres determinan sus posiciones sociales o status, y evalúan sus propios roles en relación con todos los demás. Algunos miembros se ven con status aproximadamente iguales, otros con status más altos y otros con -- status más bajos. Los individuos con status iguales experimentan la cohesión de grupo que se denomina solidaridad social.

Una sociedad debe tener algún tipo de recompensas que utilice como motivadores, y de algún modo distribuir diferencialmente estas recompensas.

La desigualdad social, es una invención creada inconscientemente y por lo cual las sociedades aseguran, que las posiciones - más altas e importantes sean ocupadas por personas calificadas.

c. Teorías de la motivación

K.B. Madsen, expone una clasificación basada en el tipo de -- enunciados protocolares y de variables hipotéticas que fundamentan cada posición; clasificación que presentamos para definir las teorías que más adelante explicaremos.

- I. "Las Teorías conductistas puras, incluyen variables neurofisiológicas y se controlan exclusivamente mediante -- enunciados protocolares (métodos) conductistas".
- II. "Las Teorías mentalistas puras, incluyen variables fenomenológicas y su control se realiza mediante enunciados-protocolares (métodos) introspectivos".
- III. "Las Teorías neutroformales incluyen variables que también son controlables mediante enunciados protocolares - introspectivos y/o conductistas".

Cada una de estas tres teorías, incluye un tipo de variable hipotética diferente y también cada una de ellas utiliza un método particular o un enunciado protocolar diferente al de las demás.

ESQUEMA

<u>TEORIAS</u>	<u>VARIABLES HIPOTETICAS</u>	<u>VARIABLES PROTOCOLARES</u>
Teorías Conductuales	1. Neurofisiológicas	a). Conductistas
Teorías Mentalistas	2. Fenomenológicas	b). Introspectivas
Teorías Neuro-Formales	3. Neutro-Formales	c). Conductistas o Introspectivas

Según la clasificación de E.C. Tolman; explicamos a continuación las variables hipotéticas y los enunciados protocolares - de cada una de las teorías:

1. VARIABLES HIPOTÉTICAS NEURO-FISIOLÓGICAS:

Se encuentran incluidas en las teorías conductistas y son la manera en que se denomina a los procesos y/o las condiciones hipotéticas, que se manifiestan principalmente en fenómenos observables en la conducta, los procesos a que se refieren las variables neuro-fisiológicas se encuentran localizados en el sistema nervioso.

2. VARIABLES HIPOTÉTICAS FENOMENOLÓGICAS:

Incluidas en las teorías mentalistas y es el nombre que se le da a los procesos y/o a las condiciones hipotéticas que en primer lugar se manifiestan como fenómenos observables tanto por introspección como en el plano fisiológico conductuales.

La localización de ambos procesos se encuentra en el organismo en una estructura o vida mental, que comprende dos aspectos: - uno consciente y otro inconsciente.

3. VARIABLES HIPOTÉTICAS NEUTRO-FORMALES:

Son los procesos hipotéticos y/o las condiciones que se manifiestan en fenómenos observables tanto por introspección como en el plano fisiológico conductual.

La metodología utilizada por las teorías definidas, utilizan dos tipos de enunciados:

a. Enunciados Protocolares Conductistas:

Aquellos que describen la conducta de un organismo, en un momento dado; controlando las variables hipotéticas neurofisiológicas

cas que usan las teorías conductistas.

b. Enunciados Protocolares Introspectivos:

Los que describen experiencias internas de un individuo en un momento dado, controlando las variables hipotéticas fenomenológicas utilizadas en las teorías mentalistas.

Ante la multiplicidad de teorías de la motivación que encontramos y dada la importancia que a su aplicación dé en especial - en el área de trabajo; haremos una breve exposición de las corrientes más relevantes que han sido catalogadas dentro de la clasificación de E. C. Tolman.

WILLIAM MC. DOUGALL

Para Mc. Dougall, las personas se comportan de una determinada manera, según la finalidad que pretendan alcanzar, la cual - mientras no sea alcanzada es constante, poco variable y persistente, que termina o se cumple cuando se alcanza la meta y que la actividad intencional se perfeccione mediante la repetición o práctica. (6)

Todos los procesos humanos son intencionalistas según su punto de vista o sea, toda actividad realizada por un individuo obedece a una intención que lo lleva a cierta actuación y esa intención es denominada "Hormé" que significa incitación o impulso, lo que no es otra cosa sino los motivos fundamentales que posteriormente denominó instintos o proposiciones.

Así Mc. Dougall suponía que debido a los motivos innatos que - llevan al individuo a reaccionar de una manera u otra, hacia - un cierto objetivo, la persona realiza tal actuación conscientemente y con cierta emoción.

Realizó una lista de los principales instintos y sus respectivas emociones, la cual fue posteriormente modificada y amplia-

da, a continuación mencionamos algunos de ellos:

INSTINTO

EMOCION ASOCIADA

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| - desear comida | - apetito |
| - huida | - miedo |
| - buscar compañía | - soledad o nostalgia |
| - hacer cosas | - creatividad |

Son estos instintos los principales motores de todo comportamiento humano son innatos, modificados y variados por la conducta, la experiencia y el aprendizaje, llegando así a sentimientos (también motivadores de conducta).

La teoría de Mc. Dougall atribuye a factores biológicos aunados con aspectos emocionales, el origen del comportamiento humano.

La actividad mental o psíquica de una persona es tan importante como su actividad física y será la primera la que tiene una finalidad o intención, un objetivo por alcanzar. Existe en forma paralela una estructura que actúa en toda actividad psíquica y que además la determina y la llama estructura mental, la cual puede ser conocida por la observación del comportamiento de una persona.

En la clasificación de las teorías mentalistas, conductistas y neuro-fisiológicas podemos decir que William Mc. Dougall es uno de los primeros autores que atribuye a la Psicología el estudio de la conducta sin omitir a los factores biológicos, de la misma propone estudiar a los organismos como un método de la observación y por último, acepta la existencia de una estructura mental y de una actividad psíquica de las personas.

PAUL THOMAS YOUNG

Psicólogo norteamericano expone que en su teoría, datos y métodos basados en la experiencia, (empíricos). Publicó varios libros sobre motivación; para él la motivación es la liberación (de energía química del organismo causada por estímulos internos o externos), y regulación de la energía de la conducta; la energía liberada por el organismo ante la presencia de un estímulo interno o externo que a su vez regulada por el organismo, produciendo así una conducta determinada.

Puede estar regulada por estímulos internos y externos, y a su vez en ocasiones se encuentran relacionados o son consecuencia de los otros. Cuando es causado por una estimulación interna, se llama impulso primario a la motivación.

Cuando entre los motivos existe un conflicto o cuando esos motivos son bloqueados, hay una desorganización en la conducta de la persona a la cual Young llama emoción.

Acerca de la motivación Young dice; que aunque en el comportamiento existe sólo una estructura motivadora que es adecuada y capaz de explicar los hechos conductuales, hay dos puntos de vista diferentes o actitudes interrelacionadas que deben tomarse en cuenta para formular los principios de la motivación, ya que según él:

"uno de ellos limita el campo de la psicología motivacional a la descripción y explicación de la conducta intencionista. El otro, de perspectiva más amplia, define su área en términos de biomecanismos o energéticos de la actividad, incluyendo el problema de la regulación de la conducta".

Estos dos puntos de vista o actitudes deben complementarse para obtener una mejor explicación de los hechos motivacionales.

Su definición de motivación, una de las más claras y amplias -

que existe, incluye variables tanto empíricas como hipotéticas, es la siguiente:

"Toda conducta está motivada y todas las actividades cotidianas están determinadas casualmente".

Esta definición está reformada por Macsen de la siguiente forma:

Toda conducta está motivada, es decir, determinada por la liberación y regulación de la energía. En el proceso total de la motivación toman parte un conjunto de variables cuyas relaciones son las siguientes:

La conducta es determinada por impulsos y quizá también por actitudes y tendencias que operan simultáneamente — los impulsos son determinados— por estímulos externos o internos, son determinados por necesidades.

KURT LEWIN

Psicólogo de origen alemán, considerado entre los más importantes por sus significativas contribuciones en las últimas décadas.

Inicialmente se preocupó por la asociación, partiendo de autores como N. Asch; interesándose posteriormente por la motivación, en lo que se conoce por... "su desarrollo del sistema de psicología motivacional o vectorial, más comúnmente denominada "Teoría de Campo"".

Los trabajos de Lewin confirmaron la importancia que tiene el control de grupo sobre la productividad.

Otra aportación de Lewin es su conceptualización de las situaciones de conflicto, que influyen en cierta forma en la conducta.

Según él cuando un estímulo es agradable, interesante y adecuado a los objetivos de un individuo esto se convierte en una región meta, lo que produce en la persona una conducta que lo -- lleva a acercarse a él; este estímulo es positivo.

Cuando por el contrario un estímulo es negativo, cuando es desagradable, inconveniente y no adecuado, a los objetivos de -- una persona y que produce en el individuo una conducta de re--chazo, evasión y alejamiento.

GORDON ALLPORT

Psicólogo norteamericano cuya aportación es muy importante, so--bre todo en lo que se refiere a la teoría de la Personalidad.

Allport considera que el objetivo principal de su teoría es el estudio de la personalidad, según como se desenvuelve en la vi--da cotidiana del individuo.

Este autor considera que los motivos que determinan la conduc--ta son diferentes en los niños, en los adolescentes y en los --adultos, a éstos últimos los denomina "motivos maduros" a este respecto dice: "En el proceso de la maduración, las múltiples--potencialidades y disposiciones de la niñez se unen de algún --modo para constituir sistemas definidos, los cuales toman so--bre sí el poder conductor, operando como motivos maduros y au--tónomos, diferentes en pretensiones y en carácter de los sis--temas motivacionales durante la juventud y muy diferentes de --las tensiones orgánicas de la infancia".

Allport sostiene que los instintos no perduran desde la infan--cia hasta la vida adulta, sino por el contrario cada instinto--se presenta únicamente en una ocasión y una vez satisfecha su--necesidad o tendencia se convierte en hábito, a este principio lo denomina "Autonomía funcional de los motivos", con esto -- afirma: "Un instinto no aparece más de una vez en la vida, pa--

ra desaparecer muy pronto transformado en hábito. Si es que existen instintos, no se puede dudar de que éste sea su destino, ya que ningún instinto puede mantener intacta su fuerza motivacional, después que ha sido absorbido y remodelado bajo la influencia transformadora del aprendizaje.

B.F. SKINNER

Este autor opina que la conducta del hombre es extremadamente-compleja, es una actividad cambiante o un proceso continuo y coherente, de un organismo integral.

Para Skinner la conducta es una actividad continua que implica una modificación constante, por lo que la posibilidad de que ocurra una cierta actuación o respuesta, substituye el concepto constantemente criticado de "Ley y Efecto" por lo que nos dice que: "Es una ventaja suponer que la posibilidad de que la respuesta se produzca, oscila continuamente de los extremos de todo o nada.

Para Skinner, hay variables motivacionales utilizadas en las causas internas como son los deseos, las necesidades y las carencias; y que según él resulta impráctico utilizarlas ya que "En la medida en que el acontecimiento interior es inferido, en ningún sentido constituye una explicación de la conducta, ni añade nada a una descripción funcional".

Mientras que la más importante variable motivacional de su teoría es la privación, la cual es funcional-empírica, debido a que el uso de esta variable, afecta la probabilidad de una conducta relevante.

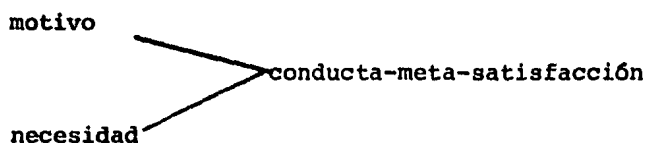
La posición de Skinner dentro de las teorías motivacionales, es una de la más radicalmente conductista, ya que utiliza una serie de hipótesis empíricas y prefiere no tomar en cuenta aquellas condiciones hipotéticas que pueden ser observables por introspección.

d. Teorías de la motivación aplicadas al trabajo.

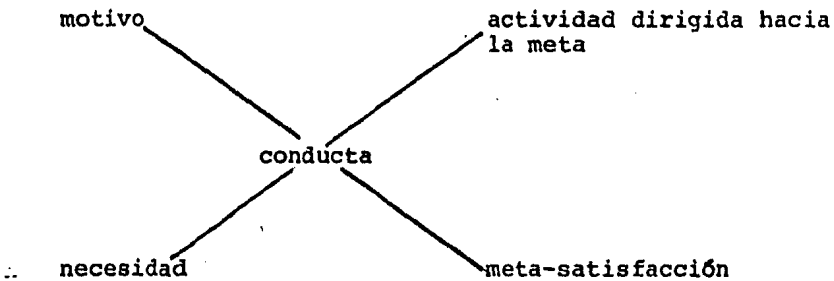
PROCESO DE MOTIVACION-SATISFACCION

El comportamiento de una persona, depende de los motivos que lo llevan a esa acción. Sin embargo, para comprender porqué una persona realiza una actividad y no otra diferente, no sólo necesitamos conocer sus motivos sino que también es necesario entender la forma en que funciona el proceso de la motivación en el individuo.

Entre otras cosas, las personas se diferencian por su capacidad y forma de actuar, así como por la clase e intensidad de sus motivos, los cuales actúan en el hombre como una especie de necesidades, estímulos o tendencias que lo inducen a una meta específica, que puede ser planteada por el mismo hombre o proporcionada por alguna otra persona que desee, mediante estas metas, (llamadas entonces incentivos o recompensas) motivarlo para que realice o logre un objetivo determinado y logre satisfacer sus necesidades.



La conducta o el comportamiento que realiza una persona como resultado de una necesidad o estímulo, antes de alcanzar la meta propuesta, se dirige a realizar, una actividad que va encaminada al logro o consecución de la meta misma y así obtener la satisfacción de sus necesidades.

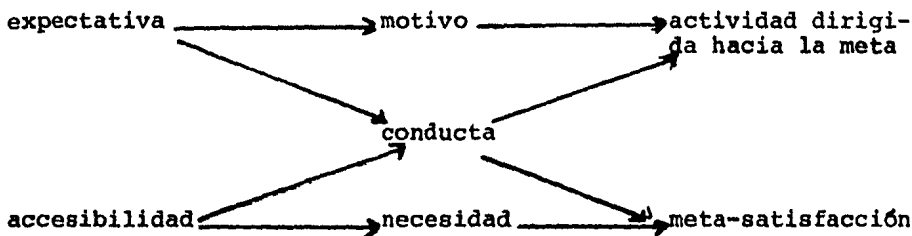


Sin embargo, el individuo tiene más que una necesidad o motivo en un momento dado, por lo que la intensidad o fuerza de ellos, es lo que determina cual procurará satisfacer o alcanzar la -- persona hacia cual comportamiento de un individuo; es la consecuencia de su necesidad más apremiante. No obstante esto, -- existen dos factores que influyen directamente en la intensi-- dad de una necesidad, los cuales están unos relacionados o -- afectados directamente a los motivos o necesidades, y otro in-- fluye en la percepción de la meta misma.

El primero de estos factores de la expectativa o sea la posibilidad de que una persona considere que puede tener una necesi-- dad determinada, esto se relaciona también estrechamente con -- la experiencia pasada de la persona en el intento o logro de -- metas similares.

El otro factor es la accesibilidad, el cual depende de la medida en que las metas pueden satisfacer una necesidad determina-- da, se encuentren al alcance de la persona, o sea, si son o no accesibles a su medio y a su capacidad.

Circuito continuo de la motivación



El lograr o no una meta, mediante una cierta actuación del individuo, lo lleva a obtener una experiencia más, que se suma al conjunto de expectativas pasadas, y que junto con el conocimiento de la accesibilidad de dichos objetivos, forman una vez más, factores que influyen y están presentes en el origen de nuevos motivos y necesidades apremiantes que dirigen la conducta del individuo hacia una meta específica; constituyéndose -- así de esta manera, el proceso de la motivación del individuo, en forma de un circuito continuo constante.

ABRAHAM MASLOW

Este autor considera al hombre como un todo integrado y organizado, formando parte de él, también sus necesidades y sus metas, las cuales determinan su conducta en un momento dado.

Para Maslow, el estudio del hombre debe incluir también al medio en que se desenvuelve, tomándolo en cuenta como parte constitutiva de su personalidad.

Considera que la mayoría de los deseos de un hombre tienen como característica importante, el hecho de que son comúnmente utilizados como medios para lograr un fin; más que el fin de -

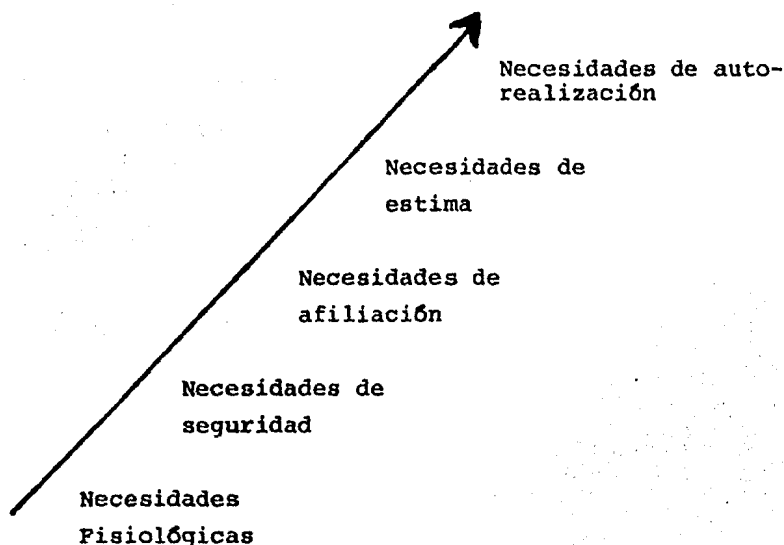
sí mismo, ya que cuando analizamos un deseo consciente de un individuo, podemos decir que atrás de él existen pretensiones más fundamentales, por ejemplo, una persona desea comer un determinado platillo, pero éste es sólo un medio para satisfacer su necesidad de alimentarse, tomando en cuenta esto nos dice Maslow que: "El estudio de la motivación debe ser en parte el estudio de las últimas metas deseos o necesidades del hombre".⁽⁶⁾

Nos dice también, que la motivación o el estudio de ésta, no es sólo un estado especial o peculiar de la persona, sino que debe tomarse en cuenta lo que ocurre en su organismo total, -- por eso considera que: "Una teoría motivacional firme, debería suponer que la motivación es constante, que nunca termina, -- fluctuante y compleja y que es una característica casi universal de todo estado orgánico de cosas".

En base a lo anterior Maslow propone una teoría de la motivación humana, tomando en cuenta las necesidades del hombre, la intensidad o fuerza de tales necesidades y el orden en que éstas aparecen ya que, como él mismo considera, el hombre tiene la peculiaridad de estar deseando casi siempre algo, por lo -- tanto dice:

"El hombre es un animal deseoso y pocas veces alcanza un estado de completa satisfacción, excepto por un corto tiempo. -- Cuando un deseo es satisfecho otro aparece y viene a tomar su lugar". ⁽⁶⁾

Con esta concepción, Maslow estructura su teoría jerarquizando cierto grupo de necesidades como sigue:



Jerarquía de necesidades:

Necesidades Fisiológicas. Son necesidades primarias o indispensables para la supervivencia del individuo y de la especie, como el alimentarse, beber, dormir, etc., por lo que son las de mayor intensidad mientras no sean satisfechas en cierta medida o sea que si están insatisfechas, la persona estará dominada por ellas y casi toda su actividad estará encaminada a lograr satisfacerla, aún cuando otras en ese momento se encuentren también insatisfechas.

Maslow dice: que cuando estas necesidades se encuentren satisfechas razonablemente, empiezan a surgir otras tomando importancia y volviéndose preponderantes, así según él "al momento otras (y superiores) necesidades emergen y éstas más que las necesidades fisiológicas dominan en el organismo y cuando están en turno son satisfechas, otra vez nuevas (y aún superiores) necesidades emergen, etc., esto quiere decir que las necesidades humanas básicas están organizadas dentro de una jerarquía de relativa prepotencia".

Sin embargo, esto no implica que las necesidades fisiológicas desaparezcan únicamente significa necesidades que han sido satisfechas, dejan de ser un motivador o una necesidad y entonces "sólo existen en forma potencial" en el sentido de que pueden surgir otra vez a dominar el organismo si son frustradas.

Lo cual se refiere al hecho de que si en un momento dado una persona tiene satisfechas otro tipo de necesidades y se está preocupando por satisfacer otras si deja de tener posibilidades de satisfacer las fisiológicas, entonces éstas volverán a ser en ese momento las más prepotentes o apremiantes del individuo, sin tomar en cuenta las otras.

Necesidades de Seguridad. Consiste esencialmente en la necesidad de estar libre del miedo al peligro físico y a la privación de las necesidades fisiológicas fundamentales.

Son el deseo de las personas, de mantenerse a salvo en la medida de lo posible, de las contingencias de la vida, como accidentes, enfermedades o inestabilidad económica. Si la seguridad de una persona está en peligro, lo demás deja de tener importancia para ella, Maslow afirma que:

"El organismo puede estar en forma total dominado por ellos, - pueden servir como las organizadoras casi exclusivas del comportamiento, reclutando todas las capacidades del organismo en su servicio, y bien podemos describir a todo el organismo como un mecanismo procurador de seguridad".

Sin embargo, de la misma manera, cuando éstas se encuentran -- adecuadamente satisfechas pasan a tener menor importancia para las personas y otras necesidades van apareciendo como prepotentes o apremiantes del individuo, sin tomar en cuenta a las -- otras.

Necesidad de Pertenencia y Amor. Esta es una necesidad de --

aceptación, ya que el hombre es social por naturaleza y necesita afiliarse, vivir dentro de una comunidad y ser aceptado por ella. Así Maslow dice que una persona cuando está satisfecha en sus necesidades primarias y de seguridad, sentirá el deseo apremiante de tener amigos y personas a su lado.

Necesidad de Estima. A las personas en general, no únicamente les agrada saberse miembros de un grupo, desean además saber - que son estimados por los otros. Por lo que Maslow nos dice - que a "toda la gente en nuestra sociedad (por unas cuantas - - excepciones patológicas), tienen la necesidad o el deseo de -- una estable, firme y alta evaluación de sí mismos, de autoestima y autorespeto y de la estima de los demás".

"La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoseguridad, valía, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo, pero la coartación de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, debilidad e impotencia".

Una vez que estas necesidades empiezan a satisfacerse convenientemente entonces las necesidades de autorrealización se -- vuelven más importantes.

Necesidades de Autorrealización. Para Maslow "lo que un hombre puede ser, debe ser. Debe de ser honesto, consigo mismo.- A esta necesidad le podemos llamar autorrealización, el deseo del hombre de autorrealización es específicamente su tendencia de realizarse en lo que es potencialmente.

Esta tendencia se puede describir como el deseo de llegar a -- ser más y más lo que uno idiosincráticamente es, el llegar a -- ser todo aquello de lo que uno es capaz de convertirse.

La importancia que tiene esta teoría en nuestro trabajo es el conocer cuáles son las necesidades que comúnmente son más apre-

miantes para la gente, así como de qué manera se presentan y - sobre todo de qué forma la organización puede propiciar su satisfacción.

HARRY LEVINSON Y SU TEORIA DEL TRABAJO COMO MEDIO PARA ALCANZAR EL EQUILIBRIO PSICOLOGICO

Para Levinson "el esfuerzo por adaptarse al mundo es la fuente originaria de la motivación", punto del cual se debe partir al hacer cualquier esfuerzo para comprender al hombre que trabaja, así como para tener una perspectiva en la teoría y práctica -- contemporánea relacionadas con la motivación en el trabajo. - Nos dice: "todas las discusiones sobre el significado del trabajo y la motivación para trabajar son producto de cuatro fuerzas que interactúan:

1. Una teoría de la motivación psicológica.
2. El determinante papel social que en un momento dado encierra el concepto de trabajo.
3. Un concepto de la forma que adopta la estructura de la organización en la que la gente trabaja y
4. Una visión de las características generales dentro de las que la organización laboral funciona".

Las teorías y prácticas actuales pueden considerarse resultado de estas cuatro fuerzas:

a. Teoría de la Motivación

Son dos conceptos los que dominan el pensamiento psicológico;-- la teoría de la motivación externa o ambiental, que nace en -- Looke, para por Watson llega a Skinner que juzga la motivación y conducta humanas conformadas principalmente por fuerzas ex-- ternas.

El segundo concepto es la teoría de la motivación nata o interna que en su forma más moderna se deriva de Kant y se representa actualmente por Freud, para quien el hombre se desenvuelve y desarrolla, fisiológica y psicológicamente, a partir de ciertas características biológicas dadas: por lo que el desarrollo y refinamiento de las capacidades interiores, principalmente - emocionales, darán origen a ciertos sentimientos, deseos, fantasías, percepciones, actitudes y pensamientos... "Así, la - - práctica administrativa que en el campo de la motivación laboral se basa en la teoría nata, buscará entender las propias motivaciones de la persona y crear condiciones para que ésta florezca en el ámbito del trabajo, con objeto de satisfacer lo -- mismo sus necesidades personales que de la organización.

b. El Trabajo Prototipo

El primitivo artesano es ahora un obrero, quien goza de tiempo libre en el cual requiere de servicios para su desarrollo. Así nos encontramos actualmente con que la cultura fabril se automatiza y deja el lugar para que la gente trabaje en la producción de servicios, los cuales tienden a ser el trabajo prototipo. Una cualidad de los servicios es la involucración, lo que "significa que el personal estará comprometido conjuntamente - en la solución de problemas para el beneficio mutuo y para el bien de la sociedad", la cual tendrá que darse en las instituciones sociales, ya que la solución de los problemas sociales es lograda por instituciones y organizaciones y no por individuos".

c. Estructura de la Organización

Las primeras organizaciones de trabajo son las familias, las - tribus y los pueblos. Con la Revolución Industrial nacen las-

estructuras burocráticas formales, donde las tareas son definidas, las responsabilidades asignadas y la autoridad delegada.- Por supuesto, quien dirige la organización tiene el control y los subalternos responden al mando y reinan los conceptos feudales de autoridad, obligación y lealtad, lo cual produce una organización estática, que funciona en la medida que el trabajo sea rutinario y que la gente pueda quedar contenida y ser controlada dentro de ella.

d. Características necesarias para que una organización laboral funcione

Todo lo contrario sucede al ser los servicios el prototipo de trabajo, ya que requieren de habilidades diversas y complementarias donde la supervisión y control son menos posibles; las autoridades ya no pueden tener todos los conocimientos y dependen de quienes saben y desempeñan el trabajo con cierta competencia, con quienes se comportarán como socios responsables.

La combinación de suposiciones acerca de la motivación, el papel social del trabajo prototipo y la estructura de las organizaciones, junto con las teorías económicas dominantes de una época, van a dar los rasgos distintivos para la teoría y práctica administrativas, mismas que H. Levinson analiza y sugiere, entonces, la teoría del hombre psicológico; basado en una amplia teoría de la personalidad derivada principalmente de -- conceptos psicoanalíticos, en la cual considera al hombre como un organismo complejo que se desenvuelve y madura, que pasa -- por etapas de desarrollo psicológico y fisiológico, que es así mismo un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente. "El trabajo tiene diferentes propósitos para las personas, pero en todas, es un medio importante para mantener el equilibrio psicológico" y con este punto de vista, postula la necesidad de un esfuerzo humano espontáneo, el más importante; la --

adaptación, lo que significa un ataque agresivo constante contra el medio ambiente, con el fin de dominarlo para subsistir y alcanzar el ideal del ego que cada hombre tiene.

DOUGLAS MC. GREGOR - TEORIA X

El hombre ha considerado al trabajo como un castigo, como un mal necesario; lo que causó que el ambiente laboral tendiera a disciplinar, controlar, limitar las responsabilidades a unos cuantos. El hombre es un animal insatisfecho; en cuanto satisface una necesidad aparece otra, en un proceso que jamás termina y en ello gasta todas sus energías.

Para Mc Gregor las necesidades humanas están organizadas en -- una serie de niveles, según su grado de importancia.

Cuando las necesidades fisiológicas son razonablemente satisfechas, surgen las del siguiente nivel, las necesidades de seguridad.

En este momento surgen las necesidades sociales como importante factor motivacional.

El elemento determinante en la motivación del personal va a -- ser el trato que se dé al empleado, fundamentando su teoría en "El principio de integración", en la cual parte de los siguientes supuestos:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego y el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.
3. Dicho compromiso con los objetos estará en relación directa con la satisfacción y reconocimiento alcanzados al lo--grarlos con éxito.

4. La mayoría de las personas, si se encuentran en circunstancias adecuadas, no sólo aceptan, sino buscan mayores responsabilidades.
5. La capacidad para desarrollar cierto grado de imaginación y fuerza creadora, aplicada en la solución de los problemas de la empresa está en grandes sectores de la población.
6. En las condiciones de trabajo actuales, el potencial intelectual del promedio de las personas es sólo parcialmente utilizado.

La teoría de Mc Gregor pretende que el verdadero estímulo para el cambio proviene de la necesidad, no sólo de humanizar la organización, sino también de utilizarla como una experiencia para el crecimiento personal y el desarrollo de la autorrealización.

LA TEORIA "MOTIVACION-HIGIENE" DE FREDERICK HERZBERG

Herzberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman, se interesan -- por desarrollar una teoría acerca de la motivación en el trabajo. En ella presentan un interés marcado por el trabajador en lo que respecta a la satisfacción que obtienen en él, así como estudios e investigaciones de los efectos que sufre, tanto por la satisfacción como por la insatisfacción.

Según este autor, el conocimiento de la naturaleza del hombre, sus actitudes, motivos y necesidades tienen una gran importancia para la industria, la comunidad y el individuo. Para la industria, el beneficio de un estudio de las actitudes en el trabajo, traen consigo un aumento de la productividad, disminución en la rotación y ausentismo y relaciones de trabajo.

Para elaborar su teoría sobre la conducta del hombre en el trabajo, Herzberg realizó una serie de investigaciones de las so-

ciedades, obtuvo la información necesaria para determinar la - influencia de ciertos factores en el comportamiento del individuo dentro de su ambiente laboral.

"El hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son esencialmente independientes una de otra que influyen en - la conducta de maneras diferentes".

Estas dos categorías de necesidades están representadas por -- dos tipos de factores llamados Higiénicos unos y Motivadores - otros. (5)

Los factores Higiénicos, son aquéllos que se relacionan con el ambiente de trabajo, siendo su función principal la de evitar la insatisfacción en el empleo; así como la disminución de su rendimiento, debido a las inadecuadas condiciones del medio am biente en el que los trabajadores desarrollan su trabajo.

Los factores Motivadores, son aquellos relacionados con la eje cución del trabajo mismo y que influyen positivamente en la sa tisfacción del empleado, lo cual da como resultado un aumento en la capacidad productiva total de la persona.

Los factores Motivadores, están constituidos por aquéllos que implican un sentimiento de autorrealización, de reconocimiento por los demás, de desarrollo.

Modelo Gráfico de la Teoría

MOTIVACION-HIGIENE

(Ambiente de Trabajo)

- Políticas y Administración
- Supervisión Técnica
- Condiciones de trabajo
- Relaciones Intcrpersonales
- Salario
- Seguridad
- Factores en la vida personal

FACTORES HIGIENICOS

(El trabajo mismo)

- Logro
- Reconocimiento del logro
- El trabajo en sí'
- Responsabilidad acrecentada
- Desarrollo

FACTORES MOTIVACIONALES

Tomando en cuenta entonces, que los factores que causan satisfacción son completamente diferentes a aquellos que producen insatisfacción Herzberg considera que es erróneo pensar, que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción, o sea, para él estos aspectos no deben ser medidos con una escala unidimensional, que presente en un extremo satisfacción y en el otro insatisfacción.

Insatisfacción

Satisfacción

(Escala Unidimensional)

sino por el contrario, según él, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes.

Insatisfacción

Satisfacción

Herzberg, además de señalar la diferencia de los factores que intervienen en la satisfacción e insatisfacción del individuo en el trabajo, señala también una posibilidad para resolver dicha situación, que es por medio del Enriquecimiento del Trabajo. (5)

Para este autor, la forma en que realmente se logra la motivación del individuo es incrementando la calidad y la importancia del trabajo; procurando elevar asimismo la eficiencia y la satisfacción del personal mediante la incorporación en el trabajo de cada empleado de mayor oportunidad de realizar y a la vez, obtener reconocimiento por lo realizado, aumentando la dificultad y responsabilidad en el trabajo y consecuentemente las oportunidades de desarrollo y progreso y no dando soluciones, como se ha intentado ya sea a través de incentivos económicos, castigos, amenazas o a través de fomentar las relaciones informales.

e. Necesidades que influyen en la motivación del trabajador

El trabajador pretende alcanzar el logro de sus satisfacciones, como miembro de una organización.

Los caminos que sigue para alcanzar sus fines vienen aunados a las metas u objetivos fijados, y el logro de éstos le proporcionan satisfacciones.

Para poder explicar cuales son las necesidades más importantes que influyen en la Motivación del individuo, es necesario hacer una clasificación la cual fue estudiada por:

ABRAHAM MASLOW Y FREDERICK HERZBERG

De acuerdo a sus teorías, cuando las necesidades de un nivel se ven satisfechas, las del siguiente nivel superior tienden a hacerse predominantes; por lo que una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que surja la siguiente necesidad.

Las anteriores teorías fueron tratadas más ampliamente en el punto anterior.

Las necesidades humanas son de gran importancia para la organización, ya que el conocimiento de éstas les permite entender la conducta que guía al trabajador.

Todo individuo tiene su propio conjunto de necesidades; algunas más fuertes que otras como resultado de las propias experiencias, satisfacciones y frustraciones. Asimismo las diferencias de clases sociales, traen consigo que las clases socioeconómicas más altas tienen necesidades y aspiraciones diferentes a los de clases más bajas; pero aún a lo anteriormente comentado podemos manifestar que existe bastante similitud entre

muchas necesidades dentro de los diferentes niveles que se pudieran encontrar en la organización.

Existen varios factores motivacionales que influyen de una manera u otra en la conducta del trabajador; y de ahí que dichos factores tengan una gran importancia, ya que del conocimiento y comprensión de dichos factores, se deriva la capacidad de administrar y motivar.

Entre los factores motivacionales que influyen en el comportamiento del trabajador tenemos:

- Satisfacción de las necesidades físicas
- Satisfacción de las necesidades humanas

En cuanto a satisfacer las necesidades físicas tenemos al dinero ya que constituye el medio por el cual se satisfacen tanto necesidades físicas de la vida como las de seguridad.

El gran interés que demuestra el hombre por los bienes materiales no es una necesidad natural, sino que se puede interpretar como un rasgo muy peculiar de nuestra sociedad. Uno de los factores motivacionales más importantes como ya se dijo anteriormente es el salario, ya que si un trabajador gana más dinero que otro, el trabajo que desempeña el que gana más se considera más importante del que gana menos.

Los factores que satisfacen tanto las necesidades físicas como las de Seguridad, constituyen la columna vertebral en la motivación de los trabajadores.

f. Factores Motivacionales

Los factores motivacionales se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- Factores motivacionales económicos
- Factores motivacionales no económicos

Los factores motivacionales económicos, son aquéllos que se refieren a todo tipo de prestaciones que ayudan al trabajador en el aspecto del dinero como: bonificaciones, planes de ahorro, becas, premios en dinero, gratificaciones, aguinaldo, primas, etc.

Sin el incentivo monetario, los trabajadores de cualquier parte no se preocuparían por el buen funcionamiento de ningún tipo de motores o maquinaria. Pero aunque es muy importante la influencia que tiene el dinero para motivar a los trabajadores, este factor debe aplicarse combinado con otros también de una gran importancia como pueden ser los factores de seguridad, desarrollo, estima.

Los factores motivacionales no económicos son aquellos cuyo beneficio no es directo. Entre éstos encontramos estabilidad o seguridad en el trabajo, capacitación y desarrollo, reconocimiento en el trabajo, afiliación, competencia ocupacional, etc.

Seguridad. El trabajador requiere que por los servicios que está prestando en la Organización pueda obtener a través de ésta una remuneración adecuada dependiendo de las cargas de trabajo, responsabilidad y obligaciones que en el puesto que ocupa esté desempeñando; asimismo desea que la Organización le proporcione los medios necesarios que le permitan realizar sus actividades sin poner en peligro su integridad física, por los riesgos del trabajo que pudieran presentarse.

Por lo anterior el hombre alcanza una seguridad física, psicológica y económica que le permite el logro de un nivel satisfactorio.

AFILIACION. Para poder el hombre ofrecer a la Organización -- sus conocimientos y experiencias tiene que pertenecer a grupos que le permitan aplicar esos conocimientos y experiencias que adquirió a través del aprendizaje como consecuencia de la asociación que tuvo con otros grupos.

A través del trabajo que va a prestar el trabajador dentro de la Organización, requiere relacionarse con los integrantes que forman la Estructura Organizacional (jefe, compañeros) a fin de lograr un desenvolvimiento en sus actividades por el apoyo que se presta uno al otro en la realización de sus funciones.

Por lo anterior el trabajador espera que dentro de la relación directa que va a tener en la Organización se encuentre con personal competente, en el sentido de recibir órdenes de personas quienes todos respetan y obedecen.

El hombre alcanza un nivel satisfactorio dentro de sus necesidades sociales al pertenecer, asociarse, lograr la aceptación de sus compañeros, dar y recibir amistad y afecto por la relación a que ha sido objeto a través de la Organización en que trabaja.

RECONOCIMIENTO

El trabajador busca que se le reconozca, que se aprecien las actividades que está realizando a fin de superarse, de sobrepasar el desempeño de otros por sus propios méritos, logrando -- una satisfacción de sus necesidades de estima.

COMPETENCIA OCUPACIONAL

El hombre desea tener conocimiento y dominio de ciertas disciplinas que le permitan tener un adelanto, una superación, a -- fin de obtener ciertas libertades para desempeñar sus obliga-- ciones sin una supervisión estrecha a efecto de poder demos-- trar dentro del marco organizacional el cumplimiento de que ha sido objeto con él mismo por el dominio que ha demostrado en - el desarrollo de su persona a través de la ocupación de nive-- les superiores que le ha permitido alcanzar un sentimiento de-- logro y de autorrealización.

1.2. PRODUCTIVIDAD

a. Generalidades y conceptos de productividad

Desde el origen de la sociedad, el hombre se agrupa para defenderse de la naturaleza, intercambian satisfactores rudimentarios (alimentos, vestidos) para hacer frente a todas las demás agrupaciones de individuos que querían tener algún tipo de supremacía sobre ellos. Nacen así, la familia, el clan, la tribu, la horda.

Al principio la actividad económica es casi nula, pues sólo se reduce a la recolección de frutos, a la caza y captura de animales y aunque rudimentario también al vestido.

Los satisfactores se producen en grupos con lazos primarios de asociación (comunidades) y los productos básicos son los vestidos, las armas y los implementos para la caza.

Después llegamos al sedimentarismo debido al descubrimiento de la agricultura y el dominio del fuego; le siguen la Edad de Hierro y al Bronce y posteriormente la perfección de la rueda. Con esto, la producción de satisfactores aumenta, las necesidades son mayores a la organización de las tribus y por la estructura del sistema familiar. (8)

Nace más tarde el concepto de el Comercio. Los fenicios lo realizan y llevan a lugares remotos. Los satisfactores se intercambian por otros de semejanza equivalente y después con unidades de cambio, utilizando monedas.

En su origen los satisfactores se manufacturan, se recolectan, cazan y pescan, en ese sentido la Productividad está sujeta a las leyes de la naturaleza, su incremento o disminución está en relación directa a las necesidades de consumo.

No hay elementos que definan cuales son los recursos que la -- productividad y la producción han de seguir, simplemente se -- dan los hechos o se presentan los fenómenos.

Cuando el hombre interviene para transformar la materia prima y a partir de ahí a la constitución de uno o varios satisfactores independientemente de las técnicas que siga para ello, es cuando tenemos el proceso productivo "El concepto mismo de -- transformación implica que ciertas cosas (mercancías o servi-- cios), que se integran en el proceso pierden su identidad o ca ducan su anterior forma, mientras que otras nacen del proceso. Y en cualquiera de los dos casos nos encontramos frente al aspecto de producción".

Esta breve exposición nos ubica perfectamente en el tema de -- una productividad en evolución más que en un concepto cambian-- te.

A continuación analizaremos la evolución de la Productividad -- en las sociedades ya organizadas antiguamente, en donde el pro ceso de obtención de servicios se da en las condiciones más ba jas, pues para ellos la productividad es sinónimo de explota-- ción del hombre.

Este sistema se caracteriza por la falta de planeación y coor dinación de los factores de proceso productivo, por la elimina ción del salario y por la concentración de los medios de pro ducción en unas cuantas manos. Todo lo anterior se define co-- mo Libre Empresa.

Los teóricos de la época sostenían que el juego de la libre -- oferta y demanda era natural, que no debían existir factores -- adicionales que permitiesen u obstruyesen ese libre juego pues era espontáneo y natural y en consecuencia bastaba que se au mentara la producción para que la demanda respondiera en senti do contrario con la misma intensidad.

El concepto de productividad no era mas que el flujo para producir satisfactores, el incremento de la producción no era más que la voluntad del empresario para que en acto los turnos se-doblaran, las materias primas fueran adquiridas en grandes escalas y los almacenes fueran amplios. (9)

En los sistemas de explotación existían bajas considerables en el costo de adquisición para el consumidor, debido precisamente al afán excesivo de lucro de los empresarios y a falta de control por parte del estado, o bien, en sentido contrario, el exceso de demanda hacía que la oferta se cotizara a precios -- muy elevados. Con esto la crisis incluso, parece tener periodicidad y definitivamente una situación nefasta; tanto para el público consumidor, como para los empresarios y el Estado; -- pues todos tenían que sufrir perjuicios por este mal estructurado enfoque de la productividad.

No se piense que por el hecho de hablar en pasado histórico el problema de la productividad ha tomado otros derroteros. Hoy-en día existen numerosas empresas que parecen estar imbuidas - del viejo concepto de explotación del factor humano.

Sin embargo otro aspecto que debemos añadir a lo expuesto anteriormente es, la Producción sin Planeación. Esta consiste en el hecho de fijar objetivos de producción muy elevados sin analizar los cursos alternativos de acción existentes para aumentar la productividad, sin estudiar y tampoco evaluar las repercusiones que el aumento de la productividad tiene en otras -- áreas básicas de la empresa como son la financiera y la laboral.

La producción sin planeación es aquella que no considera los - diversos factores que intervienen en la producción. Es la que fundamenta en las necesidades particulares de un área empresarial para que el aumento de la producción a través de los volú

menes de productos incrementados, que finalmente se convertirán en ingresos y suplan las deficiencias del área que está -- funcionando mal.

En otras palabras, la producción sin planeación es la que por medio de políticas especiales trata de cumplir deficiencias de operación e irregularidades en otras áreas. Así por ejemplo, la deficiente política de personal, puede originar nóminas elevadas con el costo de la mano de obra incrementado se decide - que el aumento de la productividad es la solución y que a mayores artículos producidos, mayores volúmenes de materia prima - que tal adquisición requiere obtención de recursos externos, - por los cuales tienen que pagar intereses; se olvida de manejar volúmenes de ventas, elevadas demandas de personal especializado en el área de ventas.

"La productividad debe estar al servicio del bienestar público y debe permitir al mismo tiempo, lograr eficiencia y crecimiento económico y social".

Solamente se pueden realizar con una coordinación efectiva y - muy estrecha de parte de los componentes sociales implicados.- Esta mejor utilización conjunta de todos los factores de producción debe contribuir a lograr la repartición más equitativa y socialmente más justa de la renta nacional y del valor agregado producido por cada una de las unidades de producción. (10)

La productividad es en esencia una relación entre el producto-obtenido y el conjunto de medios o insumos empleados.

En ocasiones esta relación se une en forma parcial y se habla así de la productividad del capital, de la productividad de la tierra, etc. Si bien estas medidas parciales pueden reflejar la insuficiencia lograda en la utilización de cada uno de los elementos o factores considerados, no ofrece una visión de la eficiencia en conjunto, de la actividad económica.

En efecto, es común que la aparente mayor eficiencia atribuida a un factor obedezca a una situación de factores.

Esto es frecuente en el caso de la productividad del trabajo, cuando ocurren incrementos en la productividad parcial, como consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías de equipos o instalaciones de mayor capacidad. (11)

De lo anterior se desprende que una medición adecuada de la -- evolución de la eficiente productividad del país, requiere tomar en cuenta a todos los factores de la producción, "la Pro-- ductividad total de los factores, es precisamente una relación entre el producto obtenido y el total de insumos empleados" -- muestra así lo dinámico de la eficiente economía general. En términos estrictos la productividad sólo es mensurable en unidades físicas. Cuando se desea medir la productividad a nivel de rama, sector o racionalmente, es preciso introducir un elemento homogenizador de los productos y los insumos, que no pue de ser otro que el precio unitario de los mismos, a fin de evi tar distorsiones en los resultados, dichos precios deben man-- tenerse constantes.

La medición de la productividad total de los factores implica la cuantificación de sus elementos constitutivos, el valor del producto y el valor de los insumos.

En lo que atañe al producto es recomendable usar el valor agre gado (es la diferencia entre el valor de venta de la produc-- ción estimado y las compras que se deben hacer a otras empre-- sas para obtener esa producción. El valor agregado es numéri-- camente igual a la suma de salarios, arriendos, intereses y -- utilidades de la empresa, con respecto a la depreciación y los impuestos indirectos, el valor agregado puede ser neto o bruto y valorado a costo de factores o a precios de mercado) a pre-- cios constantes que a nivel de Economía Nacional, en este ni-- vel recibe el nombre de Producto Interno Bruto (es el valor to

tal de los bienes y servicios medidos a los precios de mercado vigentes, que se producen en un proceso determinado generalmente en el término de un año).

En lo que respecta a los insumos, es necesario valorar los derivados de los factores primarios, el trabajo y el capital.

Veamos ahora algunas definiciones de Productividad.

Una de ellas fue dada por López Portillo el 11 de marzo de - - 1980 en una asamblea entre obreros y patrones dentro del marco de la Alianza Popular por la Producción y es:

"La productividad no debe entenderse como sinónimo de un sistema embozado de explotación por el camino de la plusvalía, sino un sistema que genera más riqueza, que se reparta mejor, que aumente la competitividad del país que auxilie a los trabajadores, empresarios y consumidores. Es la multiplicación del esfuerzo nacional, no un sistema de explotación sino de eficiencia". (12)

Productividad es la capacidad de obtener más y mejores resultados que beneficien a todos y que se traduzcan en nuevas fuentes de trabajo, bienestar para el trabajador y su familia en mejores ingresos como resultado de un esfuerzo que permitirá generar más riquezas, que aumentará la competitividad del país en los mercados internacionales para beneficiar a los trabajadores, a los empresarios y a los consumidores. (Esta definición es de la Revista de Cenapro Año 2 No. 3 pág.50)

México al igual que el resto del mundo, también ha tenido su evolución del sentido de la productividad. La productividad, por ejemplo, en la época colonial estaba supeditada a España, la fuerza de trabajo se hacía descansar en los indios y en los mestizos, la dirección la tenían los españoles y los hijos de éstos nacidos en la Nueva España.

No había un aumento constante de la productividad, porque no le convenía a la metrópoli. Después de la Independencia, las guerras internas, la lucha por el poder y principalmente la injerencia de las potencias europeas y de los Estados Unidos, -- frenaba constantemente el ritmo de crecimiento.

En el porfirismo, la productividad en general alcanza índices considerables, pero se lesiona gravemente del interés del factor trabajo, con lo que indirectamente se propicia el malestar y ocasiona la Revolución.

Después de este movimiento armado, siguieron nuevas luchas en el panorama político y el cambio discontinuado de gobiernos -- originan el estancamiento productivo, frenándose la inversión y las obras de infraestructura. El país permanece así varias décadas, posteriormente se consolida y crea un sistema político, un sistema económico más o menos estable y la continuidad de los gobiernos.

La empresa privada con base a esto, cobra un ritmo acelerado de crecimiento. En la historia de México Revolucionario encontramos diversas modificaciones del aparato gubernamental que -- han realizado los gobiernos de la República, una preocupación por asegurar su eficiencia, eficacia y congruencia por promover su productividad y con todo ello, fortalecer el papel del Estado como impulsor y orientador del desarrollo social, político y económico, dentro del marco constitucional. ⁽¹³⁾

Históricamente la terminología puede haber cambiado, no así -- los propósitos. Estos están presentes en la vida social e institucional del país desde 1917.

La empresa en México aparece para administrar los recursos que constituyen la reserva económica estratégica de la Nación, con sagrada constitucionalmente para evitar la creación de monopolios y la consecuente concentración de la riqueza, para aten--

der demandas de carácter social y económico de la población y finalmente para sustituir empresarios privados, desinteresados o ineficientes y generar así fuentes de ocupación y de abasto.

A partir de 1978, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social dio inicio a la promoción de acciones que tenían entre sus objetivos específicos, la elevación de la productividad. Como ejemplo de lo anterior se pueden mencionar los programas estatales de productividad que desde entonces se han venido elaborando, promovidos a través del convenio único de coordinación entre la federación y los gobiernos de los estados, así como el incremento de los servicios del Centro Nacional de Productividad y Adiestramiento Rapido de la Mano de Obra en la Industria del Sector Laboral. Los programas de Productividad han significado un vínculo eficiente para fortalecer las relaciones funcionales entre las dependencias coordinadoras de sector y las empresas sectorizadas para identificar las características genéricas y las condiciones específicas y particulares de la empresa que deben sustentar su proceso de planeación y evaluación, muy especialmente por lo que hace al incremento de la productividad, para medir la importancia de la productividad de las empresas, consideradas como factor determinante del desarrollo nacional y finalmente, para definir el papel que debe desempeñar la Productividad dentro del Sistema Nacional de Evaluación, como un criterio eficiente y objetivo de medición y control.

Durante los años 1980 y 1982 se crea el Plan Nacional de Desarrollo que habrá de sustentarse entre otros en la productividad, pero una productividad que tenga relación con los mecanismos distributivos, que promueve el incremento y la suficiencia del ingreso real de los trabajadores para acrecentar así la producción de bienes de consumo básico y garantizar el abasto popular.

En el Plan Global, en los Planes Sectoriales, en el Programa - de Reforma Administrativa, en el Programa Nacional de Empleo y, desde luego, en las bases para el Programa Nacional de Productividad, está inserta una estrategia integral que se ha venido introduciendo en las tareas de planeación, programación, presupuestación, ejecución y evaluación del sector público, criterios y lineamientos de productividad que sirvan también para - inducir y orientar definidas acciones en los sectores social y privado.

Se destaca también, que la importancia distintiva de la empresa paraestatal radica en que, a través de su acción la participación del Estado no es sólo de carácter normativo o para la - creación de infraestructura, sino que asume la forma de intervencción directa en la producción de bienes y servicios que - - tiende a garantizar el suministro de insumos básicos, la disponibilidad de energéticos, la competencia en los mercados nacionales es internacional el avance técnico y la correcta distribución de los beneficios.

Los trabajos que para la planificación del desarrollo se han - realizado a nivel nacional nos conducen a identificar con toda precisión que el incremento de la productividad no constituye un esfuerzo reciente, ni mucho menos una preocupación novedosa. Si bien el empeño de la actual administración ha permitido definir el papel correspondiente a la productividad como elemento esencial del Plan Nacional de Desarrollo, es la Constitución Federal al establecer los principios fundamentales del modelo del país que deseamos, donde encontramos elementos suficientes para ubicar la productividad, no sólo como propósito - permanente de la estructura económica sino básicamente como -- compromiso de orden social. (14)

La medición de la Productividad constituye un valioso instrumento, pues permite analizar comparaciones entre los resultados logrados por otras instituciones similares.

C A P I T U L O I I

FACTORES MOTIVACIONALES EN LA
PRODUCTIVIDAD

CAPÍTULO 2

FACTORES MOTIVACIONALES EN LA PRODUCTIVIDAD

2.1. ASPECTOS PSICOLOGICOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD

Cuando el empleado se une a una Organización se establece un contrato psicológico de palabra, aunque en general no es un acto consciente, este contrato es una adhesión al acuerdo económico que habla sobre salarios y condiciones de trabajo.

El contrato psicológico define las condiciones de cada participación psicológica del empleado con el sistema. Los empleados acuerdan conceder una cantidad determinada de trabajo y lealtad, pero a su vez demandan algo más de recompensas económicas del sistema. Buscan seguridad un trato humano, relaciones favorables con las personas y apoyo para alcanzar sus metas.

Si la Organización sólo cubre el contrato económico y no el psicológico los empleados tienden a manifestar una insatisfacción y un desempeño limitado a causa de que sus metas no se están satisfaciendo.

Como en cualquier otro grupo una Organización de negocios tiene su cultura, tradiciones propias, lenguaje y clima propios.- Estos factores van a influir acerca del desarrollo de una Organización.

La cultura es la conducta convencional de una Sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en los pensamientos conscientes de los individuos.

Otro factor importante es el que influye en el clima de una Organización la posición es un sistema mediante el cual las personas se relacionan entre sí, en el curso de su trabajo.

Uno de los factores más difíciles de definir o describir es el aspecto psicológico; sin embargo su influencia es decisiva en el éxito de una Empresa y su complejidad proviene de que su dinámica y acción se generan y manifiestan en la actitud del grupo humano total de una Compañía; el individuo sólo puede adaptarse o no a un clima psicológico determinado; difícilmente -- puede modificarlo sustancialmente mientras el grupo conserve su cohesión. Sus efectos alcanzan a todos los niveles, desde el trabajador más modesto hasta el director de la Empresa y -- aún a los miembros del Consejo Directivo. (15)

A continuación se analizarán algunas de las relaciones entre los individuos y las Organizaciones incluyendo el conformismo, el derecho a la intimidad, el individuo, etc.

EL CONFORMISMO

El conformismo es una dependencia de las normas establecidas, es no tener un criterio independiente. Hay varias maneras distintas en las que una persona se conforma a una Organización -- pero la conformidad más usual es la que se tiene con las normas de grupo, existen tres grupos principales con los que el individuo se conforma; uno de ellos es la Organización misma -- otro es el grupo de trabajo informal y el último la comunidad exterior.

DERECHOS A LA INTIMIDAD

Los derechos a la intimidad se refieren primordialmente a la - invasión organizacional, a la vida privada de una persona y a la emisión no autorizada de información confidencial sobre un individuo.

Las actividades empresariales que pueden violar los derechos a la intimidad pueden ser los siguientes:

- Detectores de mentiras
- Pruebas de personalidad
- Exámenes médicos
- Dispositivo de vigilancia
- Bancos de datos de computadora
- Registros confidenciales

Los empleados, los clientes y otras personas opinan que sus -- creencias religiosas, filiación política y opiniones sociales son personales y no deben ser tema de investigación o análisis, aunque existen algunas excepciones tales como ser contratados por una iglesia o un partido político. Lo mismo se aplica a los actos personales, las conversaciones y sitios tales como los baños de la compañía y las casas particulares. Se pueden permitir excepciones sólo cuando la relación con el trabajo se demuestra sin lugar a dudas y el patrón está obligado a comprobar estas situaciones con la claridad más absoluta.

A continuación se presentan algunos lineamientos normativos so bre la intimidad que actualmente son aceptados por algunas empresas:

- Perinencia. Sólo se debe registrar y conservar la información útil y necesaria.
- Notificación. No debe existir ningún sistema de datos persona les que no sea conocido por el empleado.

- Deber Fiduciario. El encargado de guardar la información es responsable de su seguridad.
- Secreto Confidencial. La información sólo se dará a conocer a aquéllos que la requieran por una necesidad concreta y se dará a conocer fuera de la Organización sólo cuando se tenga la autorización previa del empleado.
- Proceso Legal. El empleado debe tener derecho a examinar -- los registros y a objetarlos si encuentra que -- están incorrectos.
- Protección de la Psique. No se debe invadir o exponer el yo interno de un empleado excepto si se tiene su -- consentimiento previo y sólo por razones apremiantes.

DISPOSITIVOS DE VIGILANCIA

La vigilancia no debe llevarse a cabo en sitios privados tales como vestidores, ni debe llevarse a cabo una vigilancia secreta que no sea del conocimiento del empleado, como por ejemplo aparatos de escucha ocultos, pueden haber excepciones pero sólo en caso de situaciones apremiantes.

Como por ejemplo en los Bancos que se tienen cámaras ocultas -- que toman fotografías durante los robos, estas fotografías comprenden a los empleados; pero difícilmente se considerará que son violatorias de sus derechos a la intimidad a condición de que el uso de ellas se confine los propósitos originales.

DISCIPLINA

El campo de la disciplina tiene un efecto decisivo sobre el individuo dentro de la Organización. La disciplina es el curso-

de acción que sigue la gerencia para implantar sus normas Organizacionales. Hay dos clases de disciplina, la preventiva y la correctiva.

La Disciplina Preventiva es la acción que se emprende para convencer a los empleados de la necesidad de seguir las normas y reglas para no incurrir en infracciones. El objetivo básico es alentar al trabajador a ejercer la autodisciplina.

La disciplina correctiva es una acción que sigue a la infracción de una regla, su objetivo es desalentar infracciones subsecuentes para que los actos futuros se adhieran a las normas.

2.2. ALGUNOS FACTORES IMPORTANTES PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

a). COMUNICACION

La Comunicación es la transferencia de información y el entendimiento que tiene una persona con otra. Es una manera de establecer contacto con otros por medio de ideas, hechos, pensamientos y valores.

La Comunicación siempre implica la participación de dos personas, un emisor y un receptor. Una persona sola no puede comunicarse y sólo el receptor logra completar el acto de la Comunicación.

Las organizaciones no pueden existir sin la Comunicación, ya que gracias a ella los empleados pueden saber lo que están haciendo sus compañeros, la Gerencia recibe entradas de información y la administración estará capacitada para girar instrucciones.

El trabajo se coordinará más fácilmente y la Productividad dentro de la Organización aumentará.

La comunicación dentro del grupo administrativo se conoce como Comunicación gerencial o intragerencial. Una de las razones por las cuales ésta se debe destacar, es que se constituye un prerrequisito para comunicarse con los empleados. La Comunicación Gerencial es también imprescindible para que los ejecutivos tomen decisiones correctas. Dado que éstos tienden a estar más lejos del punto de actividad, sirven como centros de decisión competentes sólo en la medida en que desarrollan fuentes informativas apropiadas. Muchas de estas fuentes se encuentran dentro del grupo administrativo. (6)

Otra de las razones por las cuales se considera de gran importancia la Comunicación Gerencial, es que el alcance de la influencia administrativa es típicamente mayor que la de los trabajadores.

Cuando los gerentes no cuentan con la información adecuada, se afecta una amplia esfera de acción porque los márgenes de supervisión afectan a multitud de personas y actividades.

COMUNICACION DESCENDENTE

La Comunicación Descendente dentro de la Organización significa que el flujo se desplaza de los niveles de autoridad superiores hacia los inferiores. Por lo general se considera que se origina en la Gerencia y termina en los trabajadores, pero gran parte de ella corresponde al equipo administrativo.

A continuación se enunciarán algunos de los requisitos que consideramos más importantes para lograr una comunicación descendente más eficiente.

Antes de comunicar algo a los empleados los gerentes deben obtener la información necesaria acerca de aquéllo que quieren comunicar, tan pronto como se logre obtener la información, el gerente deberá comunicársela al interesado.

Desarrollar una actitud de comunicación positiva. Algunos ejecutivos suponen, erróneamente, que tienen una actitud positiva, pero a decir verdad, comunican al trabajador sólo lo que consideran que es necesario, o bien, sólo lo que están obligados a indicarle. El gerente eficaz tratará de compartir la información con los empleados de acuerdo con sus necesidades. No sólo es importante que el gerente les informe, sino también que les ayude a estar conscientes de ello.

Plan para la comunicación. En vista de que las personas les -

agrada estar informadas con la debida anticipación de los cambios que los afectan, la comunicación debe originarse al comienzo de un curso de acción y no al concluirlo.

Desarrollar confianza entre emisores y receptores. En toda comunicación, es muy importante que exista confianza entre emisores y receptores. Cuando ésta no existe, el flujo de información es limitado. Existen menos deseos de enviar mensajes y menos razones para creer los que se reciben. El resultado tiende a ser un flujo de información inadecuado y bajos niveles de eficiencia.

En el caso de la comunicación descendente, si los subordinados no confían en sus superiores, lo más probable es que no escuchan o no den crédito a los mensajes de los gerentes.

Necesidades de la comunicación. Los empleados de niveles inferiores tienen ciertas necesidades de comunicación. Los gerentes piensan que las comprenden, pero a menudo sucede que los trabajadores tienen una opción distinta. Esta diferencia fundamental en la percepción tiende a observarse en todos los niveles de las organizaciones, por lo cual la comunicación resulta más problemática. Esto hace que los comunicadores descendentes tengan una confianza excesiva y no tomen tal vez todas las precauciones aconsejables para enviar sus mensajes en sentido descendente.

Retroalimentación sobre el desempeño. Esta información les ayuda a saber en qué medida están alcanzando sus propias metas y les demuestra que hay personas interesadas en su desempeño. Suponiendo que su desenvolvimiento sea satisfactorio, mejora la opinión personal y el sentimiento de éxito que puedan tener con respecto a su actuación. En general, la retroalimentación del desempeño genera tanto un mejor rendimiento como actitudes más favorables.

Sobrecarga de comunicación. Hay ocasiones en que los gerentes siguen la filosofía de que "mientras más comunicación haya, -- tanto mejor será". Así pues encauzan cantidades tan tremendas de información a sus empleados, que éstos se encuentran de -- pronto abrumados con datos, pero sin que su comprensión haya -- enriquecido en absoluto. Lo que sucede es que se produce una -- sobrecarga de comunicación, mediante la cual los empleados reciben más entradas de las que pueden procesar o necesitar. La clave para una mejor comunicación es la calidad y no la cantidad. Se puede tener una comprensión más clara con menos comunicación total, a condición de que ésta sea de mayor calidad.

Comunicación ascendente. Si el flujo bilateral de información -- se interrumpe debido a una mala comunicación ascendente, la gerencia pierde contacto con las necesidades del empleado y carece de la información suficiente para tomar decisiones adecuadas. Por lo tanto, también será incapaz de apoyar las necesidades del grupo de trabajo.

La comunicación ascendente tiende a moverse con lentitud y casi siempre sufre demoras y filtrados. Cada nivel se muestra renuente a comunicar un problema al nivel superior porque el hecho de hacerlo se considera como una admisión de fracaso por lo tanto cada nivel retrasa la comunicación tratando de decidir como resolver la situación.

Existe una tendencia natural en los empleados para comunicar -- al superior sólo lo que consideran que éste quiere oír. Evidentemente al superior no se le puede informar todo lo que es del conocimiento de los subordinados de modo que cada uno tiene razones genuinas para seleccionar, interpretar y aplicar -- otras acciones de filtrado de información. Por lo general, el empleado lo hace apegándose a su buen juicio y criterio de sus emociones humanas pero para cuando termina de filtrarse la información, ésta ha superado varios niveles y la comunicación -- original es difícilmente reconocible.

Uno de los métodos más apropiados para desarrollar la comunicación ascendente es establecer una política general que exprese los tipos de mensajes que se desean. Además de contar con normas apropiadas, es necesario mejorar diversas prácticas para mejorar la comunicación ascendente, éstas son: juntas con los empleados, políticas de puertas abiertas, cartas de los empleados y participación de grupos sociales.

Reuniones con los empleados. Una práctica útil para fortalecer la comunicación ascendente es celebrar reuniones con los empleados. En estas juntas se anima a los trabajadores a hablar con claridad sobre sus problemas de trabajo, necesidades y prácticas gerenciales que favorecen su desempeño personal o que interfieren en él. Las reuniones tratan de indagar con mayor minuciosidad los temas que preocupan a los empleados. Estas juntas suelen denominarse reuniones verticales de personal que ponen a los altos gerentes en contacto directo con los empleados.

Política de puertas abiertas. La política de puertas abiertas es una postura que significa que los empleados pueden acercarse a sus supervisores o a los gerentes de más alto nivel para hablar sobre cualquier tema que les preocupe. Por lo general, se sugiere a los empleados que consulten primeramente con el supervisor y que si su problema no se resuelve a ese nivel, recorran a la gerencia de estratos superiores. La meta es eliminar el bloqueo que obstaculiza la comunicación ascendente. Esta meta es válida pero difícil de poner en práctica, porque casi siempre existen barreras psicológicas entre gerentes y empleados.

Una actitud que resulta más eficiente aun, que la puerta abierta es que los ejecutivos traspongan sus propios umbrales y se mezclen con el personal.

Cartas de los empleados y programa de preguntas y respuestas.-

Estos métodos son una forma personal y directa para que los empleados expongan sus ideas sobre la administración.

Participación de grupos sociales. Estas actividades pueden incluir fiestas departamentales, competencias deportivas, equipos de boliche, días de campo y muchas otras que la compañía patrocina. El objetivo fundamental de estas reuniones no es generar la comunicación ascendente, pero ésta resulta un subproducto muy importante de ellas.

COMUNICACION CON LAS FAMILIAS DE LOS EMPLEADOS

Esta es de gran importancia ya que el desempeño de los empleados en su trabajo se ve afectado por influencias ajenas a éste y que una de las más importantes es su propia familia.

Una de las prácticas de uso más frecuentes es enviar las comunicaciones más importantes a los domicilios de los trabajadores. Otras empresas ofrecen material para la familia, colocando la información en un lugar accesible. Otro método utilizado es celebrar una visita programada para que las familias de los empleados conozcan lo que éstos hacen.

b). Liderazgo y Supervisión

NATURALEZA DEL LIDERAZGO

El liderazgo forma parte de la administración, aunque no lo es todo, ya que lo único que se les pide a los líderes es que influyan para que los otros los sigan pero esto no garantiza que vayan en la dirección correcta a los objetivos de la Organización.

A pesar de que el liderazgo es algo que realiza una persona, - no se debe confundir con la simple actividad. La acción decidida y la interacción con otros no garantiza un buen liderazgo. A veces la acción apropiada del liderazgo es mantenerse a la expectativa, sin presionar al grupo a guardar silencio para -- que otros hablen, mantenerse calmado en tiempos de conmoción - dudar y demorar las acciones.

Los líderes constituyen el recurso humano clave de cualquier - organización.

CONDUCTA DEL LIDERAZGO

El liderazgo de éxito depende de los hechos y exige una conducta que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas.

Estos tres elementos líder, seguidores y situación, son variables que se relacionan mutuamente para determinar la conducta del liderazgo idónea.

APOYO EN LA TAREA Y APOYO PSICOLOGICO

Los líderes proporcionan por igual apoyo en la tarea y apoyo psicológico a sus seguidores. Los ayuda a reunir recursos, --

presupuestos, poder y otros elementos que son esenciales para ejecutar el trabajo, pero eso no es suficiente. También deben estimular a las personas para que deseen realizar el trabajo.

Se dice que los supervisores tienden a supervisar de la misma manera en que los supervisan a ellos. El mismo razonamiento se aplica a los líderes. Sirven como modelo de un papel para sus seguidores, los cuales tienden a actuar más o menos de la misma forma en que lo hacen sus líderes.

Aptitudes de liderazgo

Los líderes utilizan tres clases de aptitudes; técnicas, humanas y conceptuales.

La aptitud técnica se refiere a la habilidad y al conocimiento que tiene una persona sobre cualquier tipo de procesos o técnicas.

La aptitud humana es la capacidad de trabajar eficazmente con las personas y llevar a cabo el trabajo en equipo.

La aptitud conceptual es la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias tales como los planes a largo plazo.

El análisis de las aptitudes del liderazgo nos ayudan a explicar por que a veces los jefes de departamento desempeñan con muchas deficiencias el papel de vicepresidentes. Tal vez no tengan la combinación adecuada de aptitudes necesarias para un empleo de más alto nivel, sobre todo el aspecto adicional de la aptitud conceptual.

Establecimiento de metas

El establecimiento de metas es la determinación de blancos y -

objetivos para lograr un desempeño exitoso, tanto a corto como a largo plazo. Esto proporciona una medida de lo bien que los individuos y los grupos satisfacen las normas de desempeño. - Los miembros del grupo necesitan sentir que tienen una meta va liosa que pueden alcanzar con los recursos y el liderazgo dis-
ponibles. Sin metas los distintos miembros de la organización suelen encauzarse hacia diferentes direcciones.

Poder y Política

Todos los líderes están familiarizados con el poder y la política. El poder es la capacidad para influir en otras personas y en los acontecimientos. Es el recurso básico del líder, la forma en que éste difunde su influencia sobre los demás. Es - algo diferente a la autoridad, porque la autoridad es delegada por la gerencia superior. Por otro lado los líderes obtienen y merecen el poder basándose en su personalidad, actividades y las situaciones en que actúan.

La política se relaciona con la forma en que los líderes ad- - quieren y ganan poder. Es necesaria para ayudarles a regular una situación y controlar los acontecimientos dirigiéndolos ha cia los objetivos deseados.

ESTILO DE LIDERAZGO

El liderazgo se practica mediante un estilo específico que - - constituye el patrón total de las acciones de los líderes con relación a sus seguidores.

Líderes Positivos y Negativos. No todos los líderes se ponen en contacto con las personas de la misma manera para motivar-- las. Si el planteamiento hace hincapié en las recompensas eco-
nómicas o de otra índole; para los seguidores el líder utiliza un liderazgo positivo.

Si se hace en los castigos se estará aplicando un liderazgo negativo. El estilo se relaciona con el modelo de comportamiento Organizacional que emplea la persona. Generalmente el liderazgo positivo logra una mayor satisfacción en el trabajo y un mayor desempeño, aunque en muchas circunstancias el liderazgo negativo produce una situación aceptable, pero su costo en el aspecto humano es muy alto.

Líderes Autocráticos.

Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Estructuran la situación global del -- trabajo para los empleados, quienes deben hacerlo tal y como -- se les ordena. El liderazgo es típicamente negativo, basándose en amenazas y castigos, pero puede ser positivo porque un -- líder autocrático está en posición de conceder recompensas a -- los empleados. Un líder autocrático que suele dar recompensas es un autócrata benévolo.

Líderes Participativos

Los líderes participativos descentralizan la autoridad. Las -- decisiones compartidas no son unilaterales, porque brotan de -- consultas con sus seguidores a quienes se les reconoce su participación.

En general la tendencia se inclina a un uso más difundido de -- las prácticas participativas, porque son congruentes con los -- modelos de apoyo de comportamiento organizacional.

Líderes de Políticas Laxas.

Estos evitan el poder y la responsabilidad y dependen fundamenen

talmente del grupo para que éste determine sus propias metas.

El papel del Liderazgo del Supervisor

Los supervisores ocupan el nivel gerencial más bajo de las Organizaciones; supervisan a los empleadores no administrativos, en tanto que los gerentes supervisan primordialmente a otros gerentes de nivel menor. Esto significa que el punto de contacto directo con la mayoría de los empleados son los supervisores y no los gerentes.

Los supervisores deben ser tan líderes como los demás gerentes pero las posiciones singulares que ocupan los primeros complican su trabajo de liderazgo. (17)

El concepto tradicional que tiene la gerencia de los supervisores es que son personas claves dentro de la Organización. Toman decisiones, controlan el trabajo, interpretan la política y casi siempre son personas claves en el proceso de llevar a cabo el trabajo.

En algunas situaciones la gerencia considera que el supervisor es primordialmente un especialista conductual, ya que ellos -- cuidan el aspecto humano de las operaciones y el personal administrativo maneja el lado técnico.

c. Condiciones de Trabajo

Otro aspecto importante dentro de los factores para aumentar la productividad son las condiciones de trabajo en las que se desenvuelve el empleado dentro de la Empresa en donde está laborando.

Ya que el trabajo productivo es fuente de progreso, riqueza, confort y bienestar para los individuos y los pueblos, también puede convertirse en fuente de enfermedades tanto mentales como físicas, si las condiciones del medio en que trabaja son -- desfavorables o el individuo somete su organismo a esfuerzos -- muy considerables.

Pero aún cuando el hombre se enfrenta a esas situaciones desfavorables dentro del trabajo, es una necesidad tanto fisiológica como económica para él.

Al nacer, el hombre trae almacenada determinada cantidad de -- energía por medio de la cual manifiesta sus cualidades vitales. Por medio de la alimentación, el organismo obtiene las sustancias que llevan potencialmente formas de energía y materiales -- que se suman a las propias células para hacerlo crecer y desarrollar. La energía se va acumulando, el individuo va creciendo. Llega un momento en que el almacén de energía que representa debe volver al medio que lo ha alimentado, que lo ha desenvuelto; sólo el trabajo es capaz de efectuar este ciclo.

El propio trabajo desarrollado favorece el crecimiento o por lo menos el mantenimiento de los órganos que participan.

Aun cuando no todos los órganos intervienen con la misma intensidad en el trabajo; la higiene aconseja que los órganos que -- funcionan notablemente durante la jornada de trabajo descansen llegado el momento, sometiendo entonces a esfuerzos con despliegues moderado de energía a los órganos inactivos durante -- el trabajo.

Si el trabajo es una necesidad desde el punto de vista fisiológico, el trabajo industrial también constituye una necesidad - económicamente hablando. El propio individuo, su familia, su ciudad, todos se benefician con el trabajo personal.

Son más potentes los países que tienen mayor número de trabajadores; sobre todos los que saben cumplir con las normas higiénicas y de seguridad intrínsecas al propio trabajo, evitando - pérdidas.

Existen dos tipos de factores que pueden provocar riesgos dentro del trabajo que son:

- Factores físicos
- Factores psíquicos y neurológicos generados por el trabajo.

Entre los factores físicos tenemos:

- Traumatismos. Por traumatismo podemos entender a toda lesión orgánica causada por un agente exterior, por regla general de carácter mecánico.
- Luz, calor. Dentro de una Empresa debe existir una correcta regulación de estos factores ya que pueden ser causas de - riesgos profesionales tan importantes como quemaduras, dermatitis por acción del calor, enfermedades visuales, etc.
- Ruidos y trepidaciones. Ya que el ruido puede ser definido como un conjunto de sonidos desagradables, puede ser también causa de un riesgo profesional muy importante, ya que puede producir:

Perturbaciones de la conducta, fatiga física y mental, sorde ras profesionales, ruptura de las membranas timpánicas, etc.

Las trepidaciones son movimientos de los cuerpos de intensidad y frecuencia variables ya sea que estén suspendidos o fi

jados al suelo, piso, paredes, techos que por su intensidad y frecuencia producen sensaciones desagradables de estabilidad. Estos movimientos son producidos por fuerzas internas-autogeneradas o transmitidas de los cuerpos trepidantes.

Los ruidos trepidantes se producen en todas partes.

— Basura y humos

Las enfermedades de la mente y del cerebro generadas por el trabajo han ido en incremento a medida que el trabajo moderno se ha ido sofisticando mediante procesos mecanizados y -- tecnificados, pero también en la medida que los médicos y -- los psicólogos están más concientes de la relación causal -- que puede haber entre ambas entidades; el trabajo y la patología mental y cerebral.

Entre las enfermedades psiquiátricas más frecuentes, tenemos:

- Neurosis de ansiedad
- Neurosis depresiva
- Neurosis Mixta ansioso depresiva
- Neurosis histérica conversia, etc.

Entre las medidas que cualquier Empresa debe tomar para evitar cualquier clase de riesgo de trabajo pueden estar:

Tener condiciones de trabajo óptimas dentro de la oficina o taller en donde el personal está laborando, como una buena visibilidad, que el inmueble esté en condiciones laborales, lugares designados para guardar los desperdicios, una temperatura agradable, etc.

Asimismo debe existir un ambiente laboral tranquilo y de compañerismo, evitando al máximo las intrigas, las riñas, etc.

Y finalmente es aconsejable llevar a cabo revisiones periódicas de la salud de los empleados, exámenes médicos, psicológicos, etc.

CAPITULO III

INVESTIGACION DE CAMPO

CAPÍTULO 3

INVESTIGACION DE CAMPO

3.1. DETERMINACION DE LA MUESTRA

La determinación de la muestra la obtuvimos en tres etapas:

1a. Etapa: Con información obtenida en la Asociación Mexicana de Bancos se determinó el universo de empleados que laboran en el Banco Mercantil de Monterrey, dentro del D.F., el cual resultó ser de:

UNIVERSO DE EMPLEADOS DEL BANCO MERCANTIL DE MONTERREY	300 Empleados en el D. F.
---	------------------------------

2a. Etapa: Se aplicó una prueba piloto de 20 cuestionarios, - para determinar, según los resultados obtenidos, si había claridad en las preguntas, y si éstas evaluaban los conceptos de interés para nosotros.

3a. Etapa: Se determinó la muestra que se aplicaría, por medio de la siguiente fórmula, tomando en cuenta que nuestro universo estaba determinado por un número finito:

$$N = \frac{4 (pq) n}{s^2 (n-1) + 4 pq}$$

En donde:

- p = Probabilidad de éxito que tenga el evento
 q = Probabilidad de fracaso que tenga el evento
 s = Margen de error
 n = Nuestro universo

En la anterior fórmula se determinaron los valores de acuerdo a lo siguiente:

1. A: p y q, se les dio un valor del 50% ya que son los valores que se utilizan cuando se desconocen las probabilidades de éxito y de fracaso que tenga el evento.
2. Se empleó esta fórmula, ya que se escogió un nivel de confianza del 95% y por lo tanto un margen de error de .04%.

Desarrollando la fórmula tendríamos los siguientes valores:

$$\begin{aligned}
 N &= \frac{4 (pq) n}{s^2 (n-1) + 4 (pq)} = \\
 &= \frac{4 (.5) (.5) 300}{.042 (300-1) + 4 (.5) (.5)} = 88.2
 \end{aligned}$$

Nuestra muestra en fórmula resultó ser de 88.2, pero decidimos utilizar un número cerrado, por lo que aplicamos 90 cuestionarios.

3.2. ELABORACION DEL CUESTIONARIO

El cuestionario es uno de los instrumentos más importantes para la recolección de los datos el cual lo podemos definir como un mecanismo para la obtención de una serie de respuestas a -- unas determinadas preguntas, mediante una forma escrita que el interrogado llena por sí mismo.

El cuestionario es un formulario redactado en forma interrogativa en oposición a los que suelen redactarse en forma afirmativa, de hecho es una técnica muy usual para la recolección de información.

De acuerdo con la forma de cuestionario, podemos distinguir en tre cuestionarios estructurados y libres.

En el cuestionario estructurado, tanto las preguntas como las respuestas, se encuentran determinadas. En este caso las preguntas pueden ser abiertas o cerradas.

Las preguntas abiertas pueden ser contestadas en la forma en - que desee el entrevistado, no así las preguntas cerradas, deno minadas también fijas, donde éstas pueden ser dicótomas, o sea cuando admiten únicamente una sola respuesta afirmativa o nega tiva; en abanico, éstas permiten la selección entre varias op- ciones.

Nuestro cuestionario lo aplicamos sólo a personal del área me- tropolitana, y está compuesto por preguntas de opción múltiple o de abanico, lo que nos permitirá mayor veracidad de los da- tos, y por lo tanto mayor confiabilidad de la información obte nida.

El objetivo principal del cuestionario, es la obtención de in- formación, mediante éste podemos darnos cuenta de las caracte- rísticas que tiene determinada población, de la cual queremos-

conocer ciertos aspectos que son importantes para nuestro Seminario de Investigación.

Otro de los objetivos a cubrir con nuestro cuestionario, es conocer las necesidades del empleado bancario, para determinar - hasta qué grado están cubiertas, o cómo influye la institución para satisfacerlas.

El cuestionario que presentamos está formado por 41 preguntas integradas de la siguiente manera:

1. Datos generales del empleado
2. Datos de la empresa
3. Motivación.
 - 3.1 a 3.4 Concepto de Motivación
 - 3.5 a 3.6 Prestaciones Económicas
 - 3.8 a 3.12 Reconocimiento en el Trabajo (Afilación)
 - 3.13 a 3.18 Capacitación y Desarrollo
 - 3.19 a 3.20 Estabilidad y seguridad (condiciones de trabajo)
4. Productividad
 - 4.1 a 4.13 Conceptos de Productividad

El modelo del cuestionario utilizado en el presente trabajo, + lo presentamos dentro del Anexo.

3.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

Del organigrama general de la institución evaluada, se aplicaron los cuestionarios a los siguientes niveles:

- A). Contador de Sucursal y/Supervisor
- B). Jefe del Departamento y/o Subjefe
- C). Auxiliar de Oficina y/o Secretaria

Lo anterior se debe, a que consideramos que eran los niveles más representativos.

A continuación presentamos el análisis de los datos de cada cuestionario, estableciendo el siguiente orden:

1. Separación de cada nivel
2. Análisis de los datos generales de cada nivel
3. Análisis de las cuestiones centrales a calificar de cada nivel
4. Análisis general de los tres niveles juntos, presentando una gráfica representativa de los resultados de cada pregunta.

ANALISIS DE LOS CONTADORES DE SUCURSAL Y/O SUBJEFES:

En lo que respecta a datos generales del empleado, la edad está representada por personas jóvenes, en estos puestos que son de nueva creación, ya que el Contador de Sucursal comenzó a funcionar a partir del mes de febrero de 1984. El 46% son personas de 18 a 23 años; el 38% son de 24 a 30 años y el 15% restante es de 31 a 40 años.

El puesto de Contadores en su mayoría es ocupado sólo por personal del sexo masculino, ya que en las 14 oficinas del Distrito Federal sólo existen 5 mujeres Contadoras.

La escolaridad a este nivel no es muy satisfactoria, ya que el 7.6% sólo tiene primaria, un 23% Secundaria, otro 23% tienen - estudios de Preparatoria o equivalente, un 15% Estudios Comerciales, mientras que sólo el 30% ha realizado estudios a Nivel Profesional.

En lo que respecta a datos de conocimiento de la Empresa, el 46% conoce el Organigrama de la misma, y un 53% lo desconoce, - consideramos que este dato debería ser conocido en un 100% ya - que por el nivel que ocupan, debería tener más conocimiento de la Empresa, para poderlo así transmitirlo a sus subordinados.

En cuanto al aspecto motivacional, éste fue evaluado de la pre - gunta 3.1 a 3.4, por las respuestas obtenidas podemos decir -- que: el Personal a este nivel, tiene conocimiento del concepto de motivación, y creen que es un estímulo que impulsa a traba - jar mejor, pero consideran que su potencial académico no es -- utilizado a un 100%; esto lo pudimos constatar ya que el 53% - opina que sólo lo utilizan parcialmente, el 15% considera que - no se les ha dado la oportunidad de demostrar su potencial aca - démico, el 15.2% opina que sólo es utilizado algunas veces, -- mientras que un 7.6% contestó que su potencial sí es utilizado totalmente por la Empresa.

En cuanto a las relaciones amistosas con sus compañeros, el -- 61% las considera buenas, esto implica que en su mayoría el -- personal se encuentra a gusto con el ambiente que impera den - tro de la oficina.

Respecto a la opinión que se tiene sobre las actividades que - realizan dentro de su trabajo son apreciadas por su jefe inme - diato, las respuestas fueron variadas, ya que un 23% contesta - ron que se aprecian constantemente, un 30% consideró que las - actividades se aprecian sólo en forma esporádica, asimismo un - 15% opinó que nunca han sido apreciadas, sólo en muy pocas oca

siones, mientras que un 30% contestó que sus actividades nadie las aprecia.

Sobre la opinión del personal con respecto a las condiciones de trabajo, fueron las siguientes: un 21% opina que son muy importantes estas condiciones, ya que influyen en el desempeño de sus labores, el mayor número de respuestas obtenidas fueron en cuanto a que estas condiciones influyen, pero que el personal se debe adaptar al lugar, un 14% opina que no son importantes, y sólo el 21% contestó que afecta grandemente para el desempeño del trabajo.

En cuanto al aspecto de productividad, las respuestas obtenidas fueron satisfactorias, lo que quiere decir que a este nivel, si se considera importante este aspecto, ya que las respuestas de los empleados acerca de la opinión que tenían con respecto a lo que se pretende al motivar al empleado fueron las siguientes: un 91% consideró que se pretende aumentar la productividad y el interés por el trabajo, mientras que un 7.6% contestó que sólo se pretende cumplir con los objetivos y políticas de la empresa.

ANALISIS DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO Y/O SUBJEFES

En cuanto a la edad de las personas que ocupan estos puestos, los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 41% tiene de 24 a 30 años, un 16% de 31 a 40 años, mientras que un 43% lo ocupan personas de 41 a 50 años, lo que implica que aproximadamente, el 80% tiene de 30 a 40 años en adelante, lo que nos demuestra que quizá para este puesto se seleccionen personas en edad madura.

El sexo del personal que ocupa estos puestos está dividido equitativamente al 50%.

La escolaridad a este nivel es totalmente insatisfactoria, ya que el 83% sólo cuenta con estudios de secundaria, el resto sólo tiene estudios de preparatoria o equivalente, consideramos que a este nivel sería adecuado que el personal tuviera estudios académicos más altos.

En cuanto a preguntas sobre el conocimiento de la empresa, del 91 al 100% si conocen tanto el organigrama como otros aspectos importantes de la misma, por lo que se infiere, que las personas que ocupan estos puestos tienen cierta antigüedad en la empresa.

Sobre el aspecto motivacional, encontramos un resultado satisfactorio, ya que un 58.3% opina que la motivación es un estímulo para trabajar mejor, un 25% la considera un estímulo pero no un impulso, el 8.3% sí la considera estimulante pero no para realizar mejor su trabajo, mientras que un 8.3% opina que la motivación es un estímulo para trabajar mejor.

En cuanto al aspecto de Capacitación y Desarrollo a este nivel no es considerado de importancia, aunque nosotros opinamos que la capacitación debería brindarse a todos los niveles, para todos los empleados, ya que es un aspecto de gran motivación tanto para el Personal como los resultados de ella para la institución.

Con respecto al aspecto de productividad, un 66.6% contestó -- que ésta es muy importante para el crecimiento económico y social, mientras que el 44% restante opinó que es importante para el desarrollo en general.

ANALISIS DE LOS AUXILIARES DE OFICINA Y/O SECRETARIAS

Dentro del nivel de auxiliares de oficina, englobamos al personal de sucursal que ocupa puestos de cajero(a), contratistas, personal de apoyo. En este caso el 80% del personal que ocupa estos puestos fluctúa entre los 18 a 23 años, mientras que el 20% restante tiene de 24 a 30 años.

En relación al salario, tenemos; que un 44% percibe el salario mínimo y el 56% restante percibe más del salario mínimo, pero menos de dos veces el mismo.

En cuanto al aspecto de la escolaridad, encontramos que a este nivel es muy satisfactoria, ya que: 32% cuenta con preparatoria o equivalente, el 12% estudios comerciales, mientras que un 56% tiene estudios profesionales.

Dentro de las preguntas referentes a motivación del personal, los resultados fueron variados, ya que mientras que el 24% opinó que la motivación sí guía la conducta, el 32% contestó que la conducta no es influenciada en gran manera por el aspecto motivacional; asimismo, el 4% considera que ésta sí guía la conducta pero no de una manera preponderante, el 8% opinó que sí guía la conducta pero en pocas ocasiones, el 2% no consideró a la motivación como guía de la conducta, mientras que un 12% no contestó.

Otro aspecto en el cual se obtuvieron datos satisfactorios, es en cuanto a las relaciones amistosas dentro del trabajo, ya que un 64% opinó que son importantes para rendir y sentirse a gusto dentro del trabajo, un 24% opinó que eran importantes pero no necesarias, el 8% las consideró buenas, y sólo a un 4% no le parecen ni importantes ni necesarias.

En cuanto al aspecto de la productividad y su importancia para el crecimiento económico y social, se obtuvieron datos muy sa-

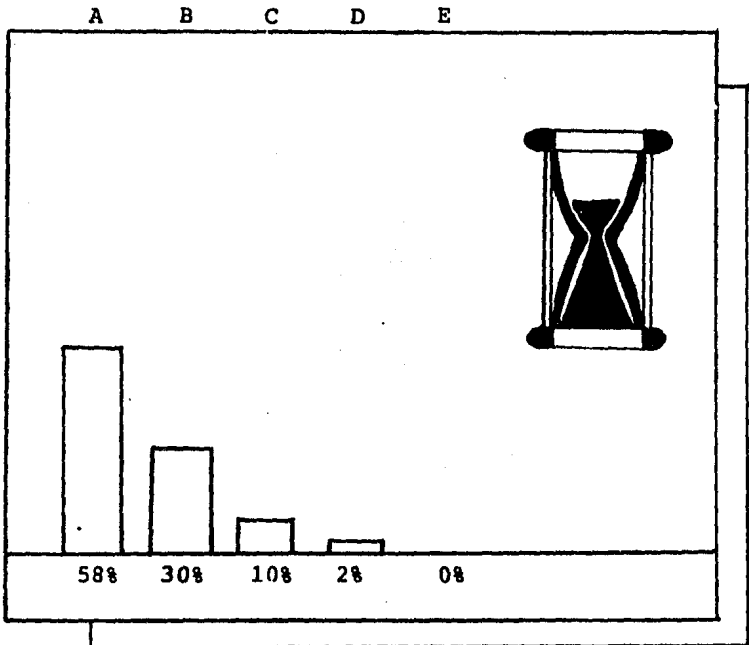
tisfactorios, ya que un 84% opina que ésta es muy importante - para el avance del país, un 8% opina que es muy importante para un desarrollo en general, mientras que otro 8% opina que no es necesaria para el desarrollo del país.

3.4. EXPOSICION GRAFICA DE LOS DATOS OBTENIDOS

GRAFICA N° 1

I.- DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

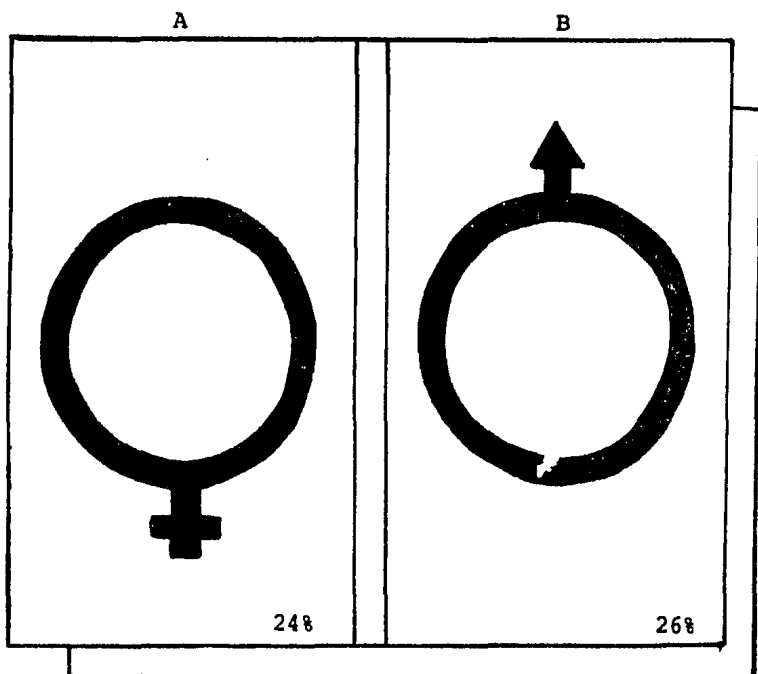
1.2. ¿Cuál es su edad?



- a). 18 a 23 años
- b). 24 a 30 años
- c). 31 a 40 años
- d). 41 a 50 años
- e). 50 años o más

GRAFICA N° 2

1.3. ¿Cuál es su sexo?

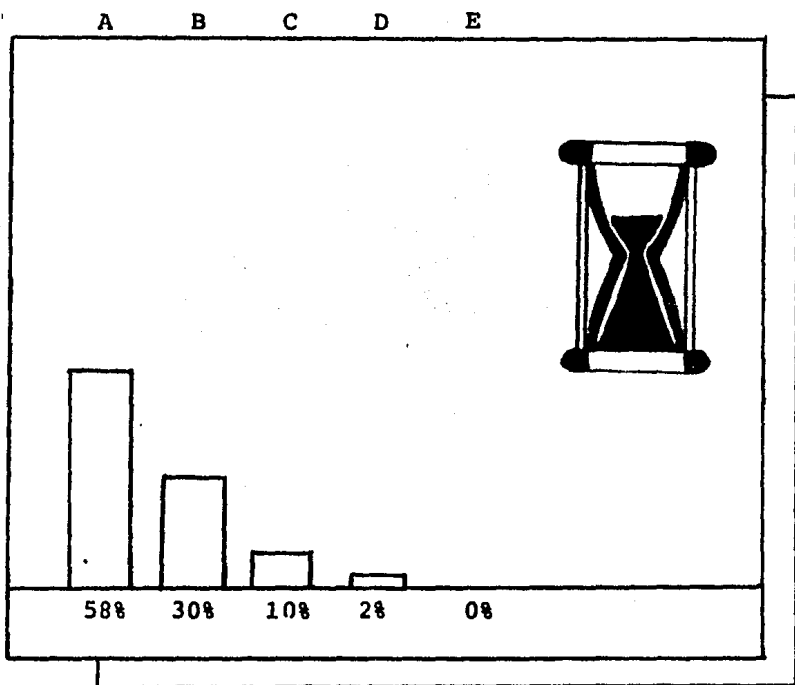


- a). Masculino
- b). Femenino

GRAFICA N° 1

I.- DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

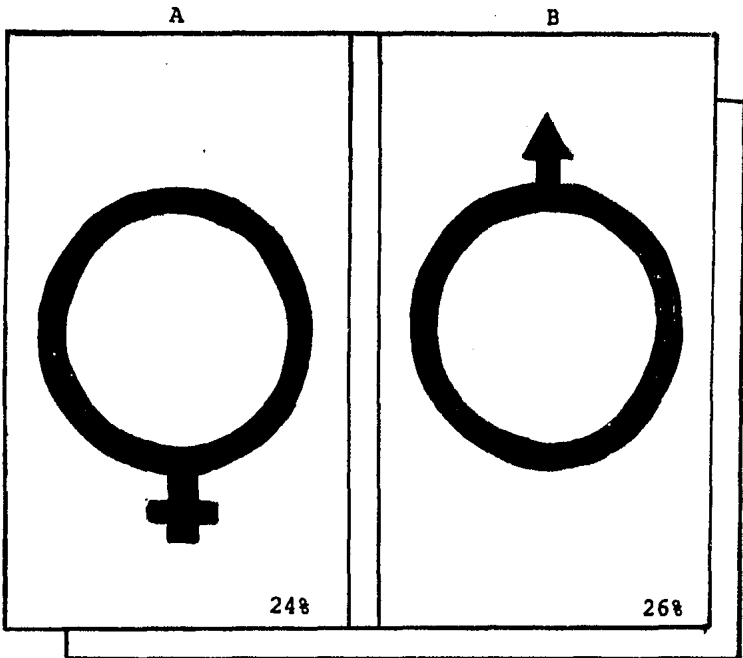
1.2. ¿Cuál es su edad?



- a). 18 a 23 años
- b). 24 a 30 años
- c). 31 a 40 años
- d). 41 a 50 años
- e). 50 años o más

GRAFICA N° 2

1.3. ¿Cuál es su sexo?

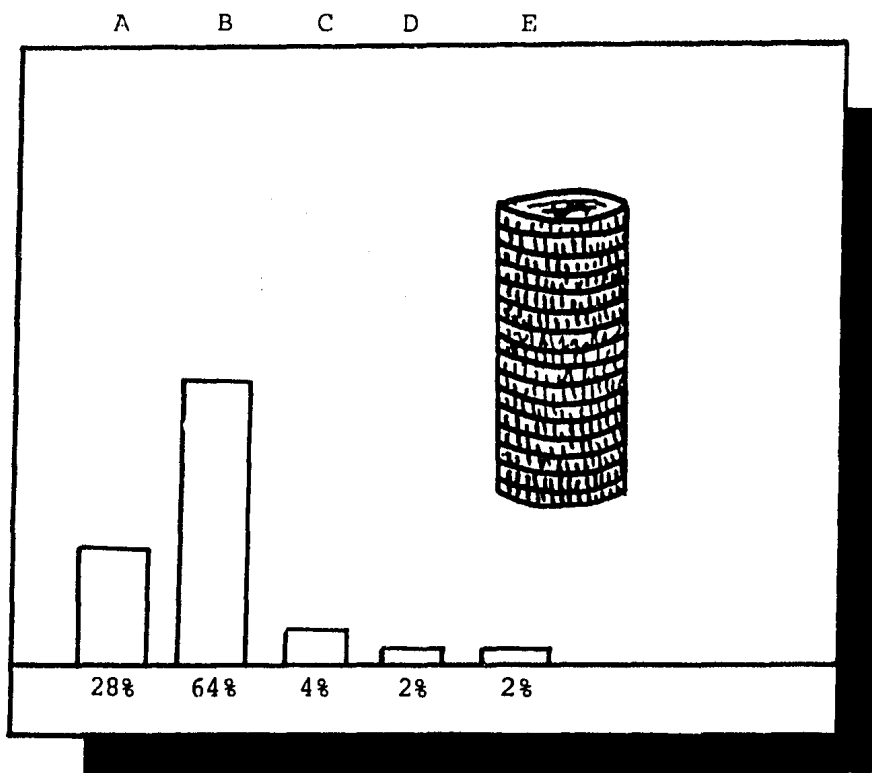


a). Masculino

b). Femenino

GRAFICA N° 3

4. En relación al salario mínimo, ¿cuánto gana usted?



El salario mínimo.

Más del salario mínimo, pero menos de 2 veces el mismo.

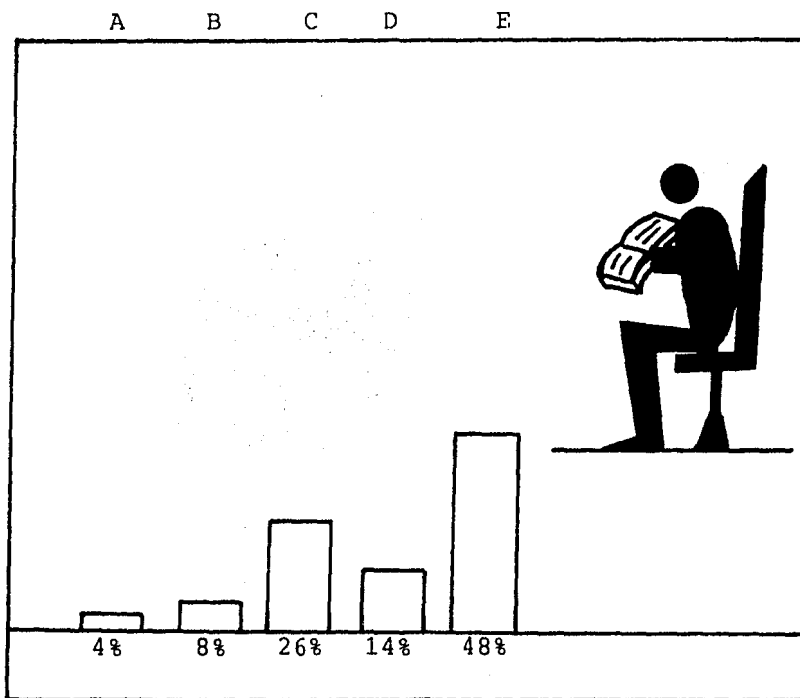
Más de 2 veces el salario mínimo, pero menos de 3 veces el mismo.

Más de 3 veces el salario mínimo, pero menos de 5 veces el mismo.

Más de 5 veces el salario mínimo.

GRAFICA N° 4

1.5. ¿Cuál es su escolaridad?

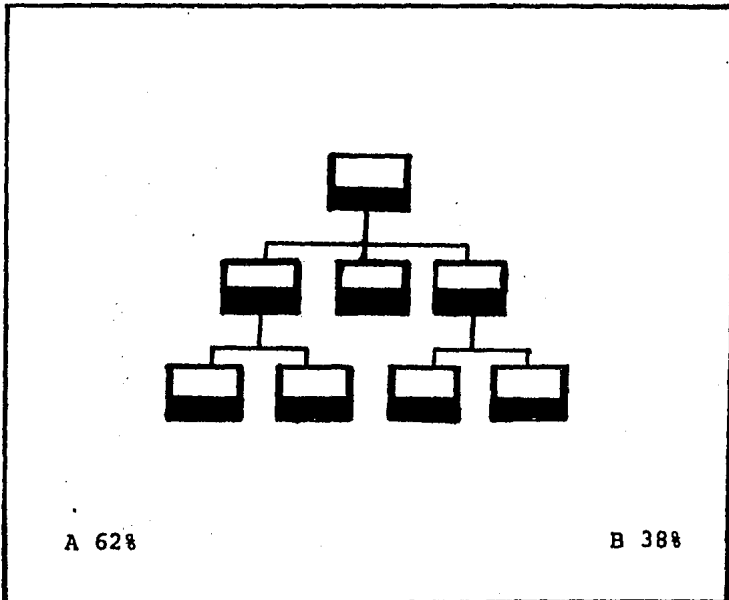


- a). Primaria.
- b). Secundaria.
- c). Preparatoria o equivalente.
- d). Estudios comerciales.
- e). Profesional a nivel licenciatura.

GRAFICA N° 5

II. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION

2.1. ¿Conoce usted el organigrama de la institución?

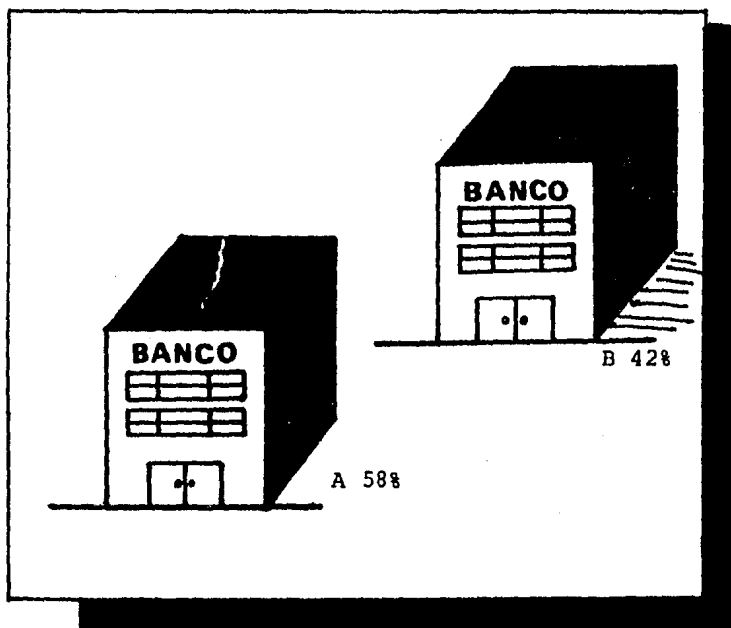


a). Si.

b). No.

GRAFICA N° 6

2.2. ¿Conoce la historia de la institución?

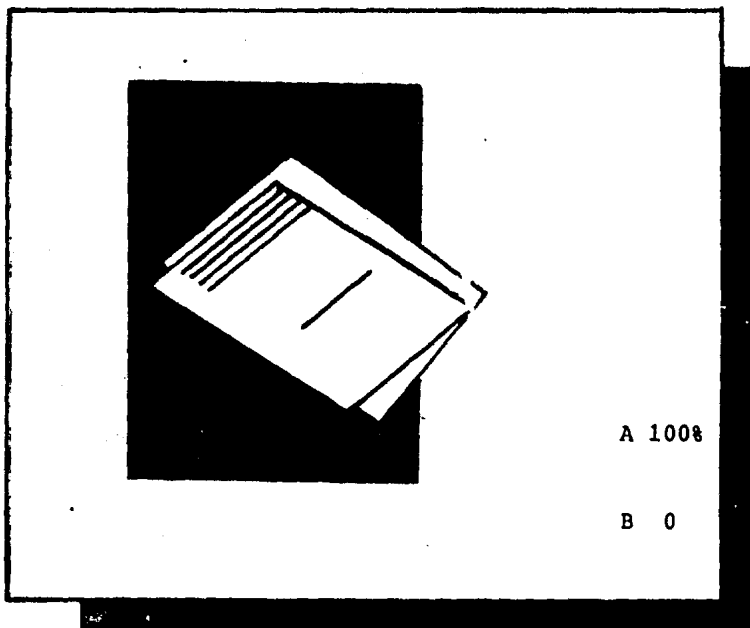


a). Sí.

b). No.

GRAFICA N° 7

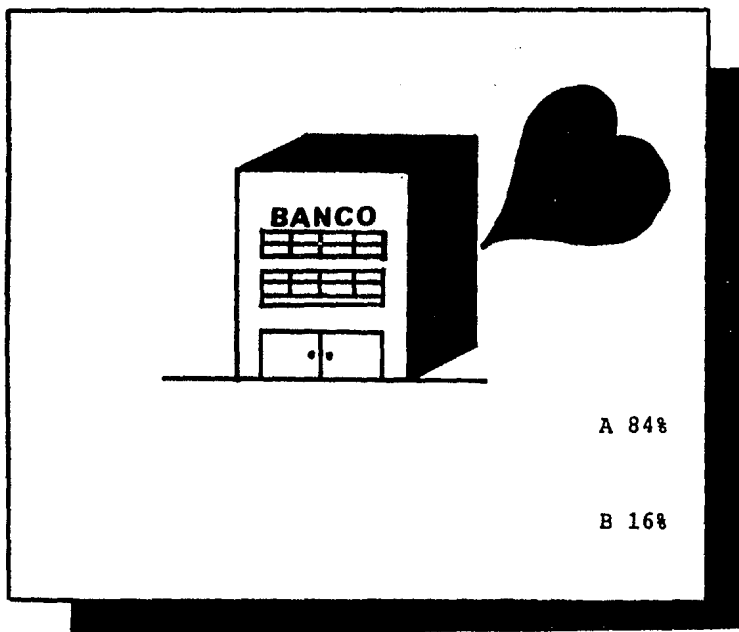
2.3. ¿Cuál es su tipo de contrato?



- a). Planta.
- b). Eventual.

GRAFICA N° 8

2.4. ¿En general le agrada la institución?

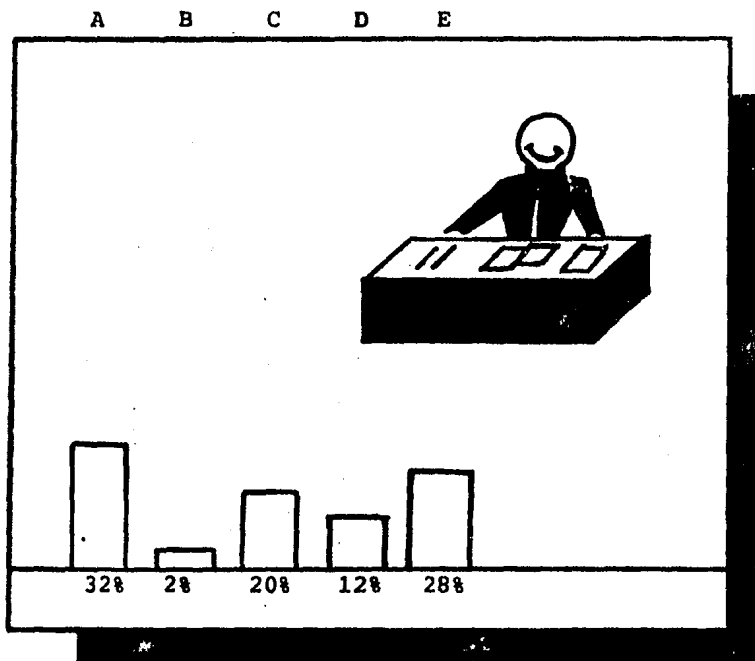


- a). Sí
- b). No

GRAFICA N° 9

III. MOTIVACION

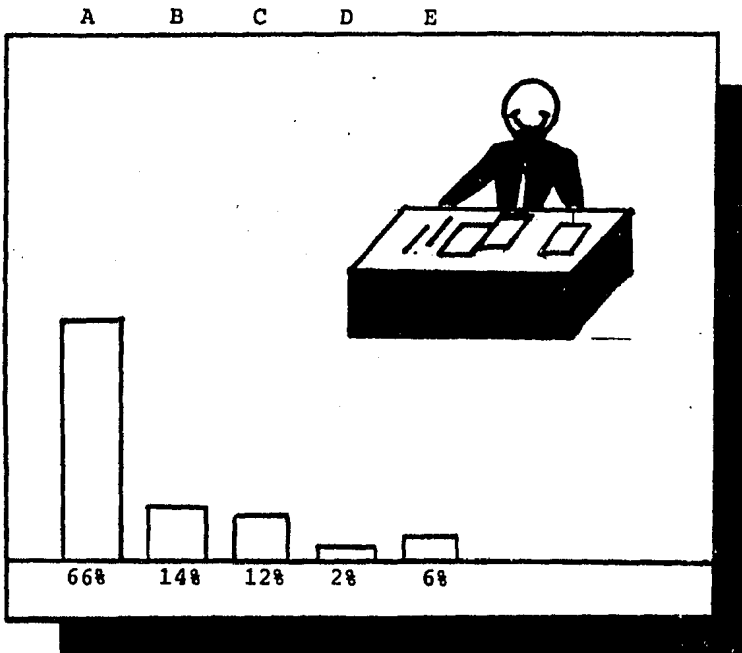
3.1. ¿Considera que la motivación que existe en su trabajo, -
guía en cierto modo su conducta dentro de la institución?



- Sí guía mi conducta, ya que la motivación que existe es buena.
- Sí la guía, pero no creo que sea importante.
- Sí guía mi conducta, pero no demasiado
- Sí la guía pero en pocas ocasiones
- No considero la motivación como guía de mi conducta en el trabajo.

GRAFICA N° 10

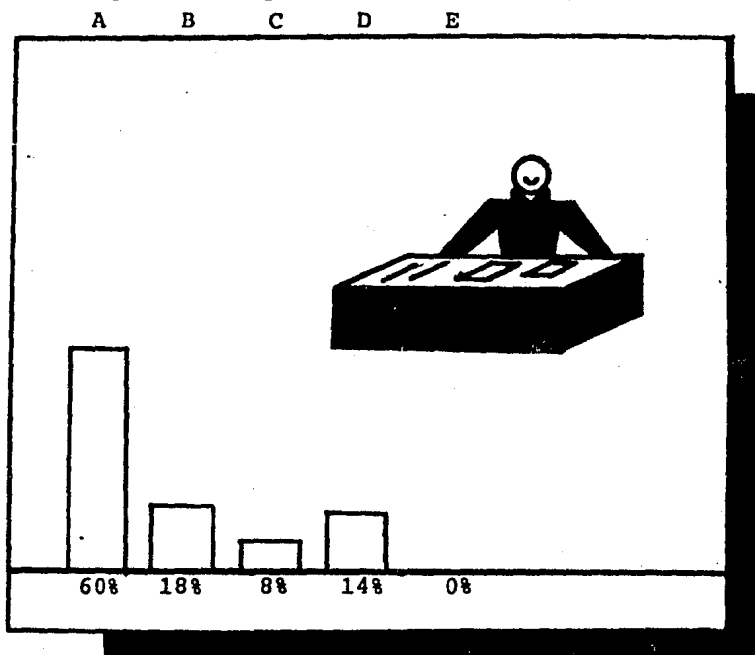
3.2. ¿Cree usted que la motivación sea un estímulo que le impulse a trabajar mejor?



- Sí, ya que la motivación lo incita a uno a trabajar mejor.
- Sí es un estímulo, pero no un impulso para trabajar mejor.
- Lo considero un fuerte estímulo.
- Es un estímulo pero no para que el empleado realice mejor su trabajo.
- No lo creo, considero que realizo bien mis obligaciones y no me encuentro motivado.

GRAFICA N° 11

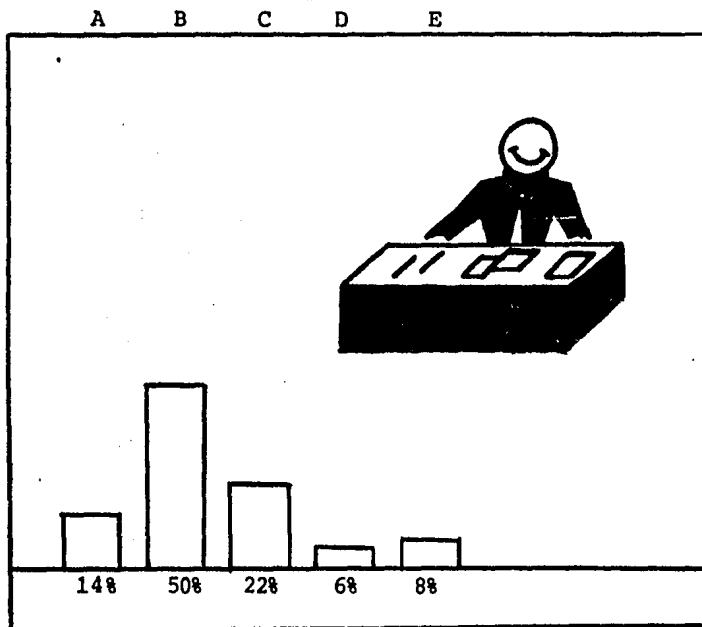
3.3. ¿Considera que si trabaja en circunstancias adecuadas no sólo acepta, sino que también busca responsabilidades?



- Las circunstancias adecuadas de trabajo serían motivadores y por lo tanto sería más responsable.
- Considero que en circunstancias adecuadas trabajaría bien.
- En circunstancias adecuadas trabajaría bien, pero no quiero responsabilidades.
- No considero que las circunstancias adecuadas repercutan en aceptar o buscar responsabilidades.
- No creo que aceptara y menos buscara responsabilidades.

GRAFICA N° 12

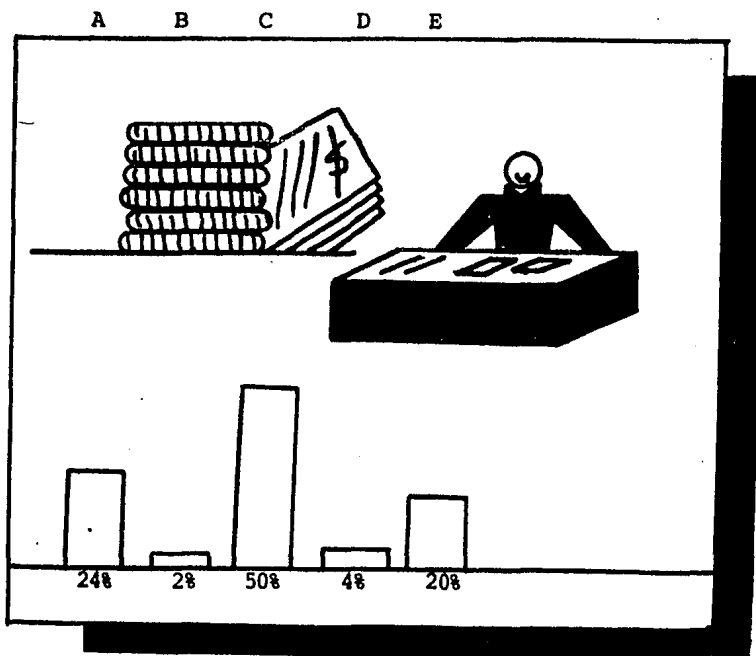
3.4. ¿Considera su potencial intelectual está utilizado totalmente dentro de la empresa?



- a). Si considero que es utilizado totalmente.
- b). Sólo es utilizado parcialmente.
- c). Considero que me han dado la oportunidad de demostrar mi potencial intelectual.
- d). Es utilizado sólo en muy pocas ocasiones.
- e). Nunca ha sido utilizado dentro de la empresa.

GRAFICA N° 13

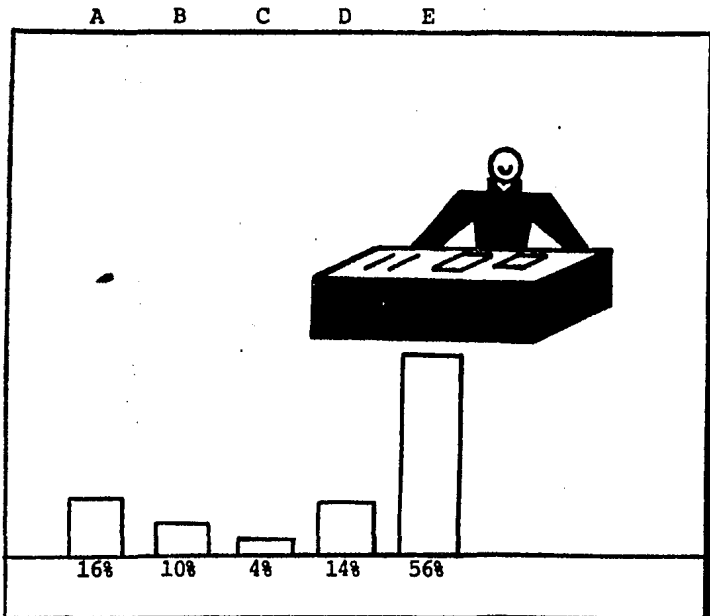
3.5. ¿Considera que su salario es el adecuado a sus cargas de trabajo, responsabilidades y obligaciones?



- Creo que es el adecuado a las cargas y obligaciones que tengo.
- Considero que es el adecuado a cargas porque no tengo responsabilidades.
- Lo considero bajo a mis ocupaciones y responsabilidades.
- Lo considero demasiado bajo ya que tengo mucho trabajo.
- Es bajo ya que tengo demasiadas responsabilidades y cargas de trabajo.

GRAFICA N° 14

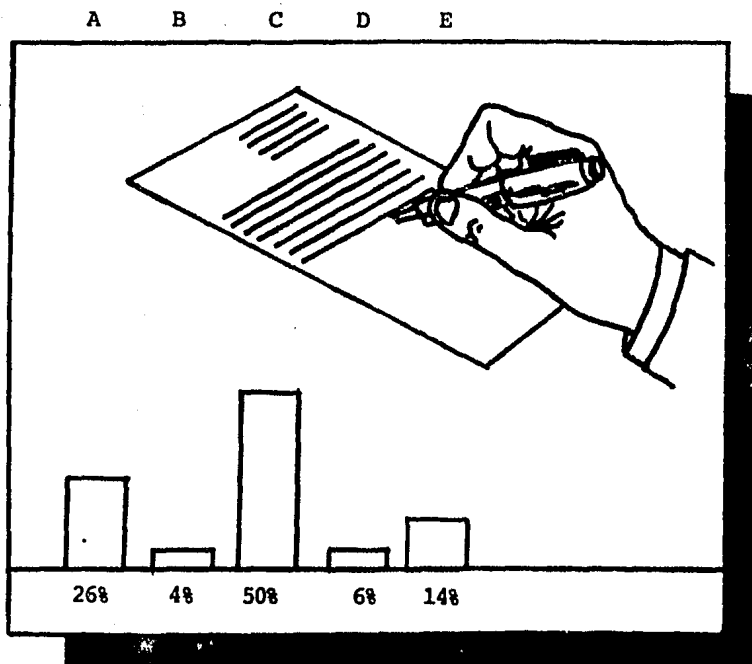
3.6. ¿Se le gratifica cuando realiza trabajos que no le corresponden directamente?



- Si es gratificado siempre.
- Se gratifica cuando se solicita.
- Se gratifica en pocas ocasiones.
- Casi nunca se gratifica, sólo en algunas ocasiones.
- Nunca se gratifica a nadie, ya que se considera como una obligación directa.

GRAFICA N° 15

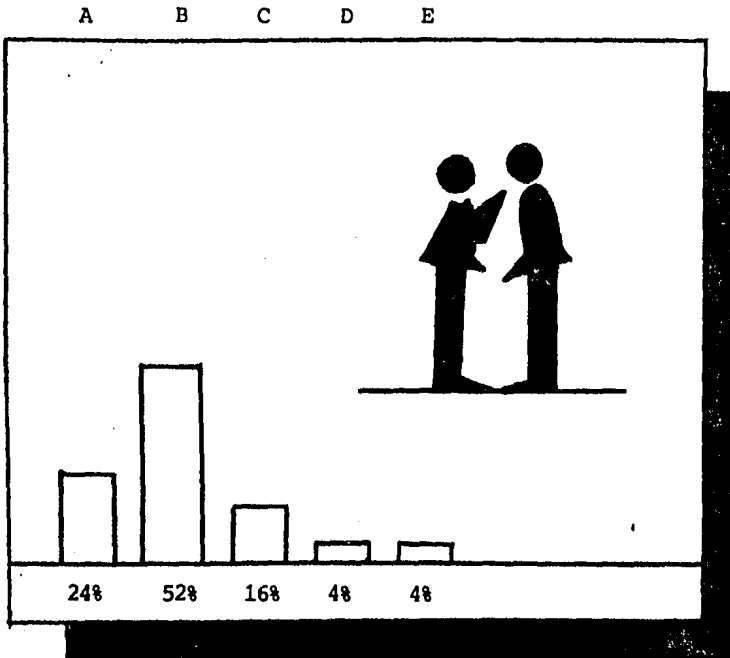
3.7. ¿Existen planes de becas dentro de la institución?



- Sí existen planes variados y son utilizados por la mayoría de los empleados.
- Sí existen, pero sólo son utilizados por funcionarios.
- Sí existen, pero no son promovidos.
- No existen planes de becas.
- No existen aunque ya han sido solicitados en varias ocasiones.

GRAFICA N° 16

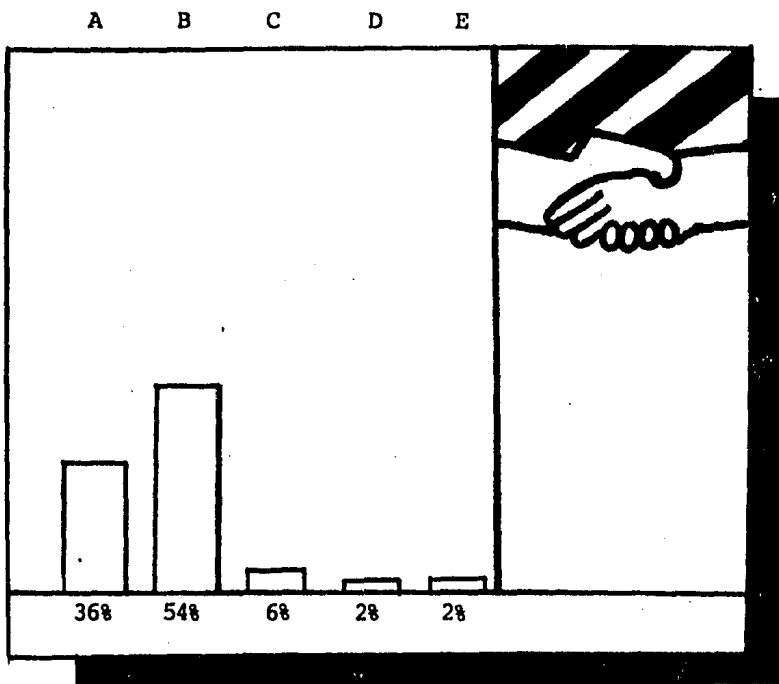
3.8. ¿Cómo considera las relaciones con su jefe inmediato?



- a). Son excelentes.
- b). Son buenas.
- c). Regulares.
- d). Malas.
- e). No me interesan.

GRAFICA N° 17

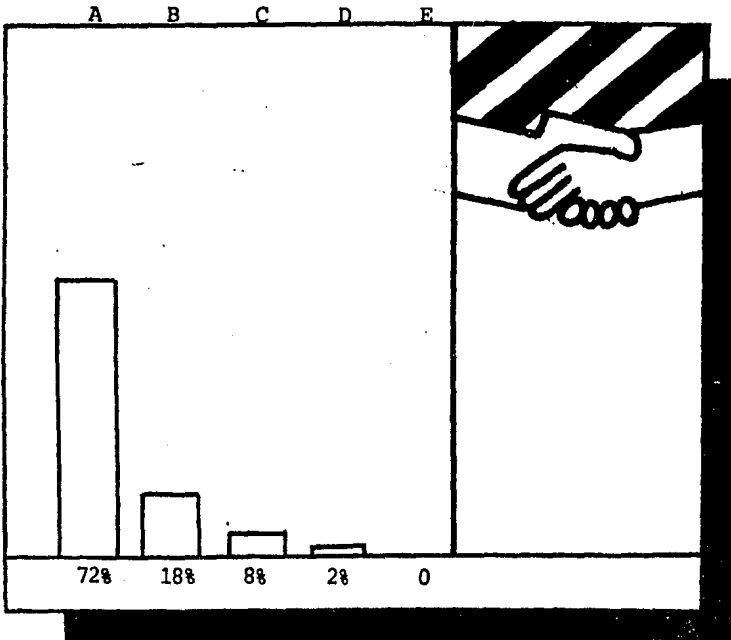
3.9. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros?



- Las considero excelentes e importantes.
- Son buenas.
- Regulares, no las considero importantes.
- Malas.
- No me interesan las relaciones con mis compañeros.

GRAFICA N° 18

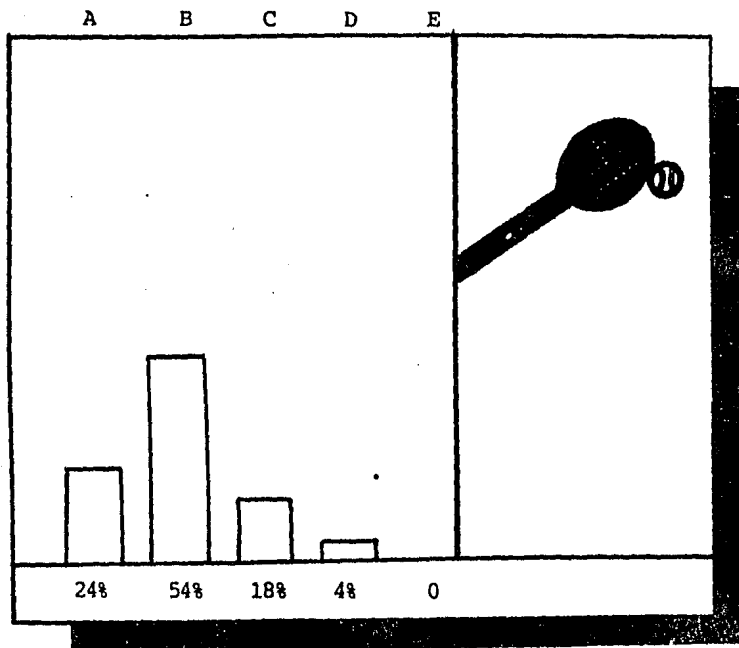
3.10. ¿Considera que las relaciones amistosas son necesarias dentro del trabajo?



- a). Son importantes para rendir y sentirse a gusto en el trabajo.
- b). Son importantes más no necesarias.
- c). Son buenas.
- d). No son necesarias dentro del trabajo.
- e). No es importante ni necesaria una relación amistosa dentro del trabajo.

GRAFICA N° 19

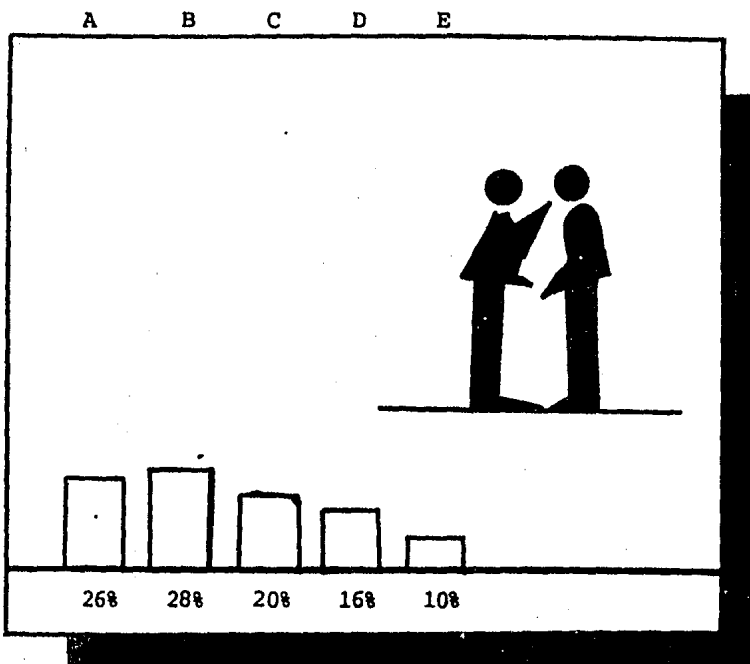
3.11. ¿Cree usted que es importante asociarse a un club o grupo, con sus compañeros de trabajo?



- Lo considero importante y necesario.
- Es bueno e interesante para conocer a las personas que la boran con uno.
- Es bueno asociarse más no necesario.
- No es importante.
- No considero buenas las agrupaciones ni clubs, con compañeros de trabajo.

GRAFICA N° 20

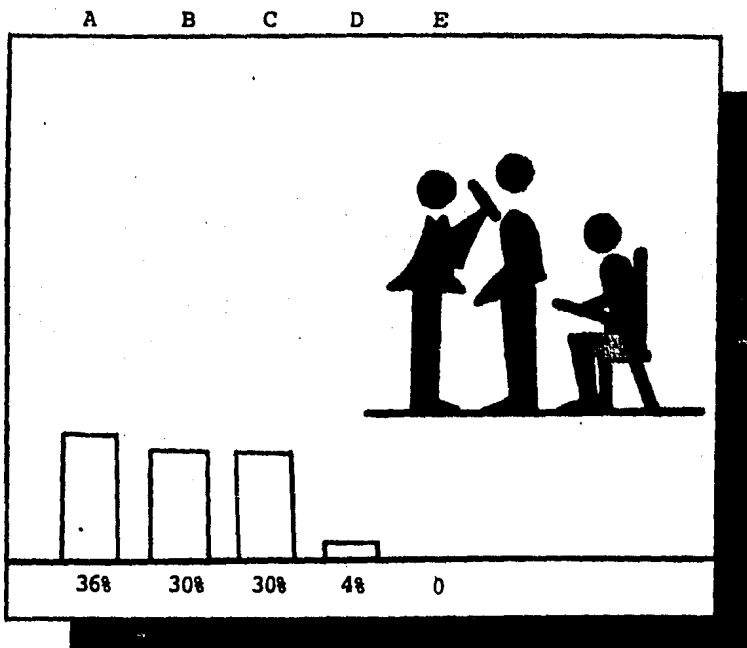
3.12. ¿Su jefe inmediato aprecia las actividades que realiza - dentro de su departamento, para beneficio de la empresa?



- Se aprecian constantemente.
- Se aprecian esporádicamente.
- Se aprecian en pocas ocasiones.
- No son apreciadas por nadie.
- Nunca se han apreciado.

GRAFICA N° 21

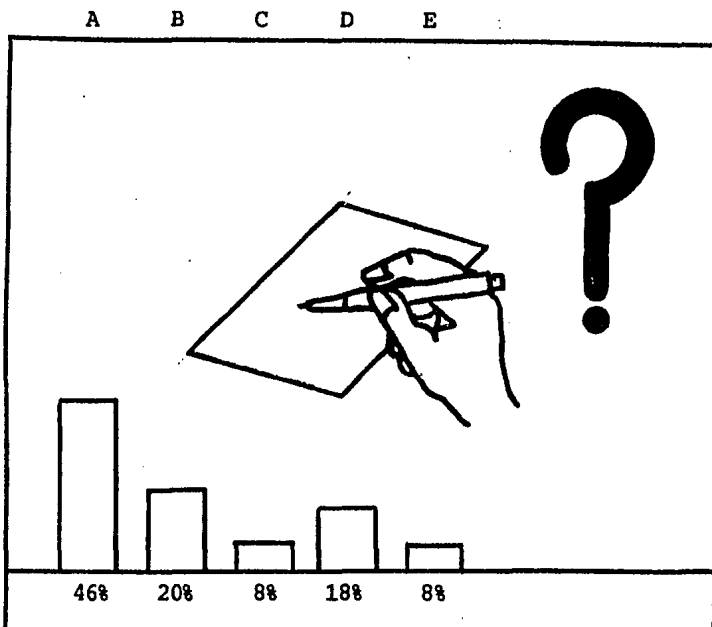
3.13. ¿Existe dentro de la institución un departamento de Desarrollo y Capacitación?



- Sí existe y está muy bien promovido.
- Sí existe, pero es insuficiente y obsoleto.
- Sí existe, pero no es utilizado debidamente.
- No existe.
- No tengo conocimiento de que exista.

GRAFICA N° 22

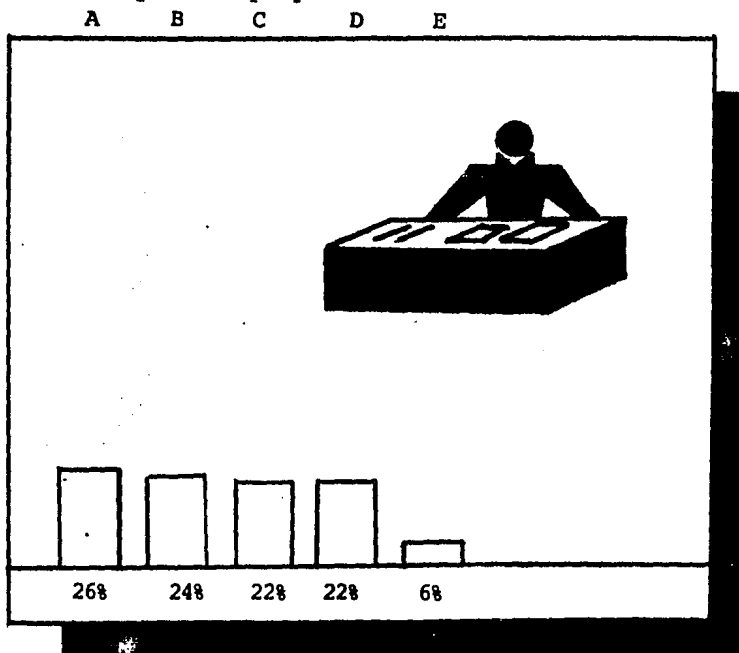
3.1.4. ¿Qué actividades realiza la institución para incrementar en los empleados el interés por su trabajo?



- Se imparten constantemente cursos.
- Se realizan juntas a todos los niveles.
- Se realizan juntas departamentales.
- Se imparten cursos, juntas, conferencias, pero sólo en -- ocasiones especiales.
- No existe interés y no se realiza nada a ningún nivel.

GRAFICA N° 23

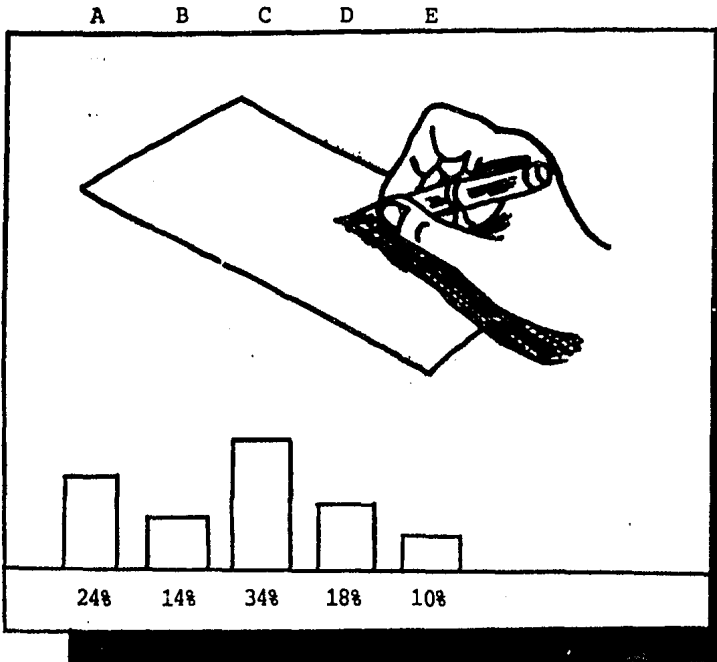
3.15. ¿Considera que el puesto que desempeña es de gran oportunidad para su propia realización?



- a). Es inadecuado para mi propia superación.
- b). Es el adecuado para mi desarrollo personal.
- c). Es poco adecuado para mi desarrollo.
- d). Ma satisface.
- e). No me gusta y por lo tanto no me interesa.

GRAFICA N° 24

3.16. ¿Por qué razones considera que no existen programas de motivación en la institución?

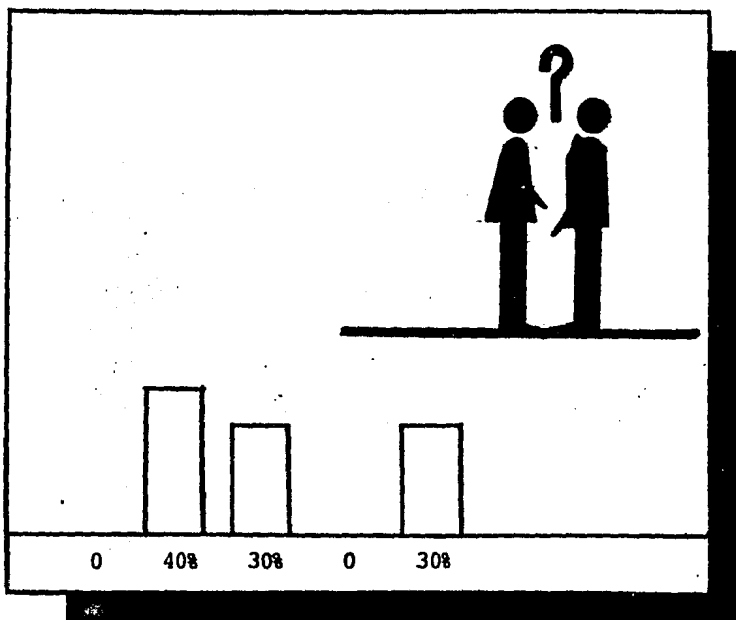


- Costo elevado.
- Políticas de la empresa.
- Falta de personal capacitado.
- Existe poco interés.
- Nunca se ha prestado interés a este aspecto.

GRAFICA N° 25

3.17. ¿Existe algún medio por el cual haga usted saber sus necesidades y aspiraciones ante la institución?

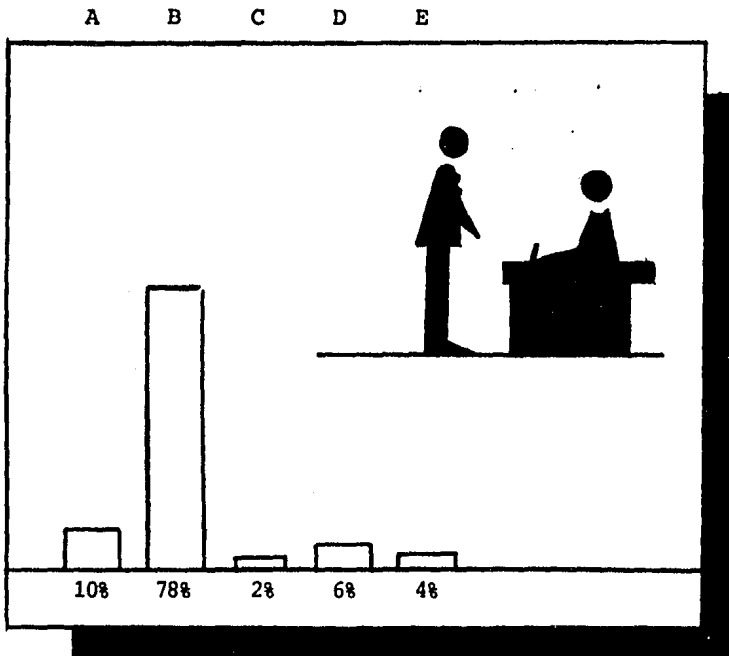
A B C D E



- a). Existe un buzón de sugerencias.
- b). Se realiza la entrevista directa con el jefe inmediato.
- c). Se realiza entrevista al departamento de personal.
- d). Se realizan encuestas frecuentemente.
- e). No existe ningún medio y si existe no tengo conocimiento de él.

GRAFICA N° 26

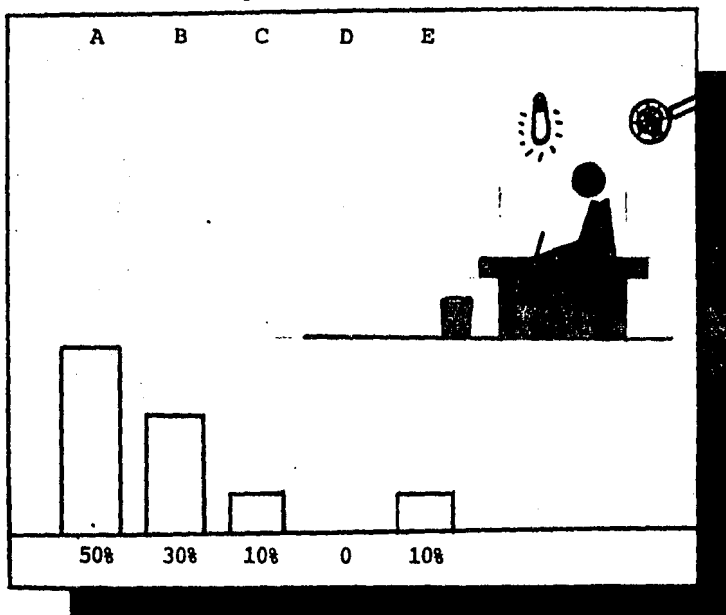
3.18. ¿Considera que una supervisión muy estrecha ocasiona un alto rendimiento en el personal?



- Creo que no es necesaria una supervisión estrecha.
- Considero que no es adecuada una estrecha supervisión sino una adecuada supervisión.
- Considero que la supervisión debe ser estrecha.
- No es buena la supervisión.
- No debe existir supervisión y la que exista debe ser estrecha.

GRAFICA N° 27

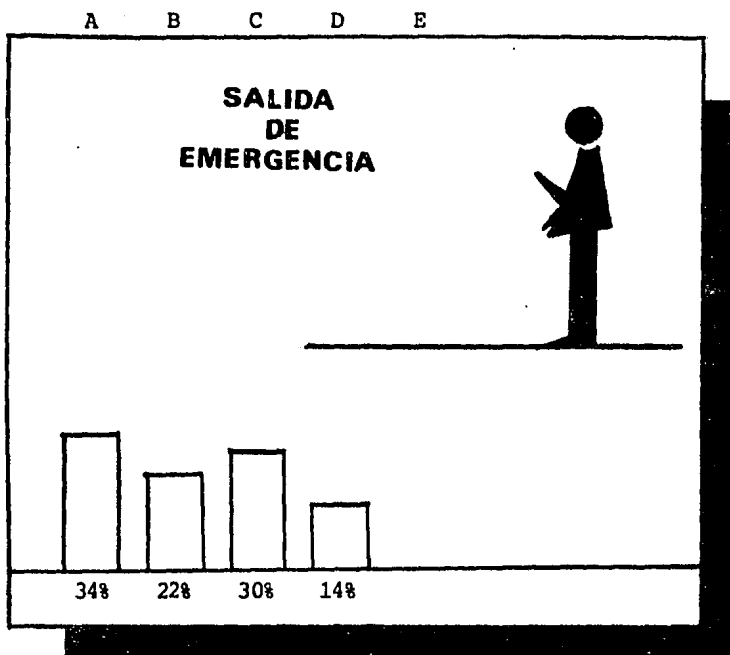
3.19. ¿Considera que de alguna manera, afecta en el desempeño de sus labores el lugar de trabajo? (mobiliario, ventilación, luz, limpieza, etc).



- Influye directamente en el buen desempeño del trabajo.
- Si influye pero trato de adaptarme al lugar.
- Considero que no es importante.
- Me afecta mucho y no rindo lo suficiente.
- Afecta grandemente en el desempeño de mi trabajo.

GRAFICA N° 28

3.20. ¿Considera que los medios de seguridad son buenos y adecuados en el lugar donde trabaja? (alarmas, extintores, vigilancia, salidas de emergencia, etc.)

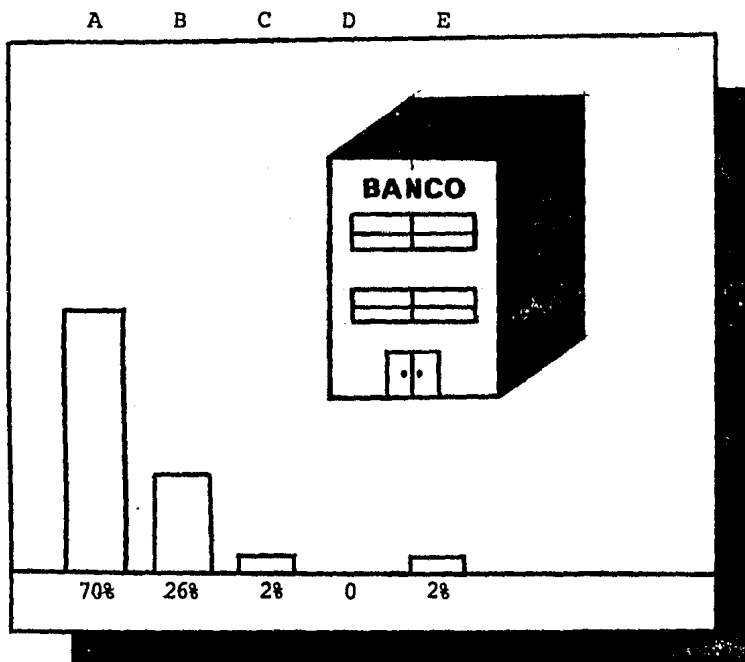


- Son suficientes y adecuadas.
- Son suficientes pero obsoletos.
- Son insuficientes.
- Son muy pocos.
- No existe ningún medio de seguridad.

GRAFICA N° 29

IV. PRODUCTIVIDAD

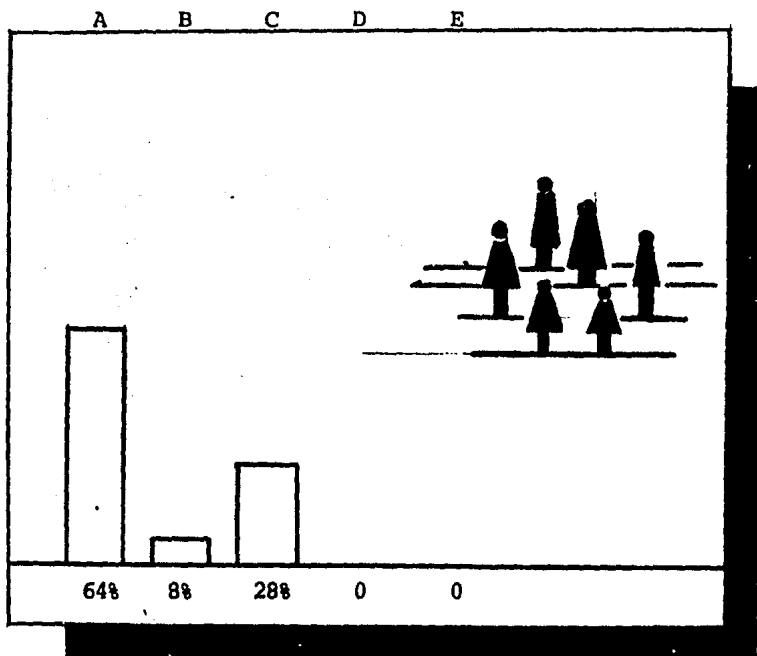
4.1. ¿Qué concepto tiene usted de la productividad?



- Significa una expansión de la empresa acompañada por una mayor eficiencia del recurso humano.
- Expansión de la empresa y de los recursos económicos.
- Es que exista mayor número de empleados dentro de la empresa.
- La productividad no busca la obtención de bienes y servicios.
- Internacionalización de la empresa.

GRAFICA N° 30

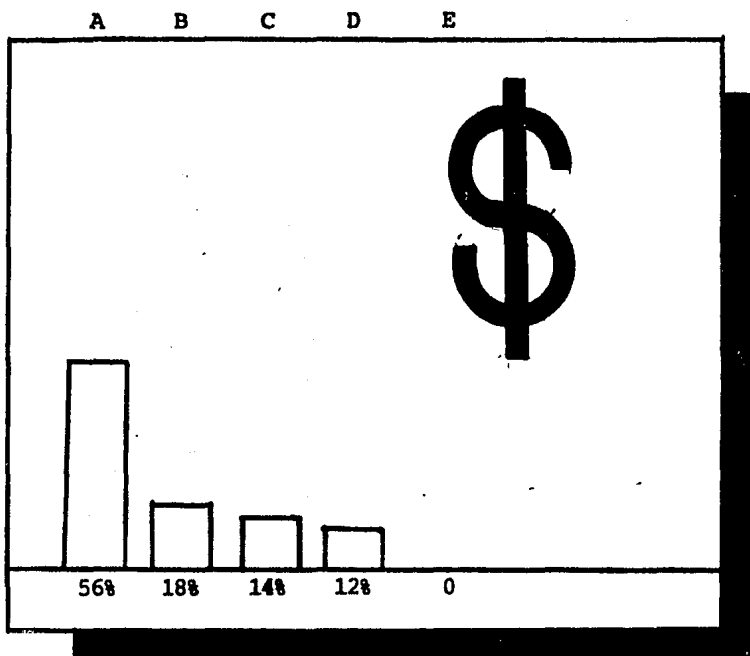
4.2. ¿Considera que el desarrollo del nivel de vida sólo se logra con labor de conjunto?



- Es importante para el desarrollo en general
- Considero que el desarrollo del nivel de vida, no se logra con una labor en conjunto.
- La labor de conjunto contribuye al desarrollo de éste, pero no es fundamental.
- Una labor de conjunto no es aconsejable.
- Nunca se desarrollará el nivel de vida con una labor en conjunto.

GRAFICA N° 31

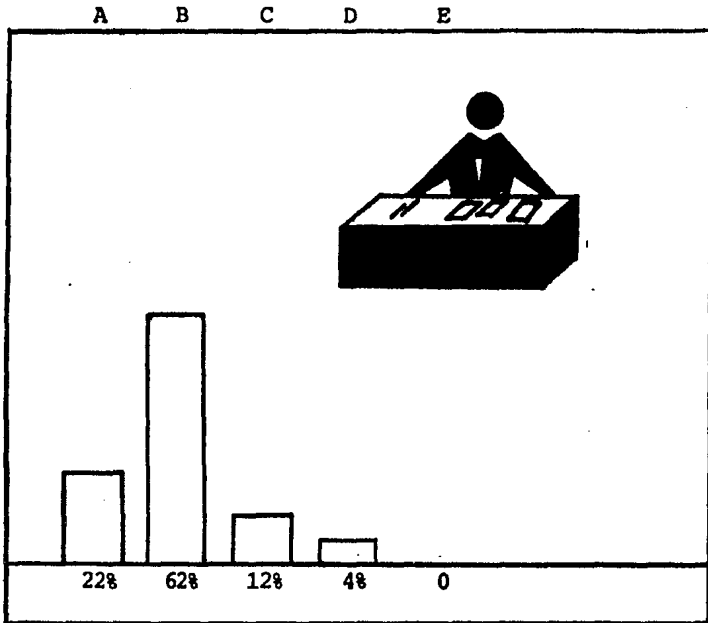
4.3. ¿Cree que para aumentar la productividad se debe considerar, como punto de partida la presencia de los recursos-económicos?



- a). Creo que el recurso económico es necesario.
- b). Considero que es necesario, pero no indispensable.
- c). No es necesario.
- d). El capital no es necesario.
- e). Si no existe el recurso económico, no existe la productividad.

GRAFICA N° 32

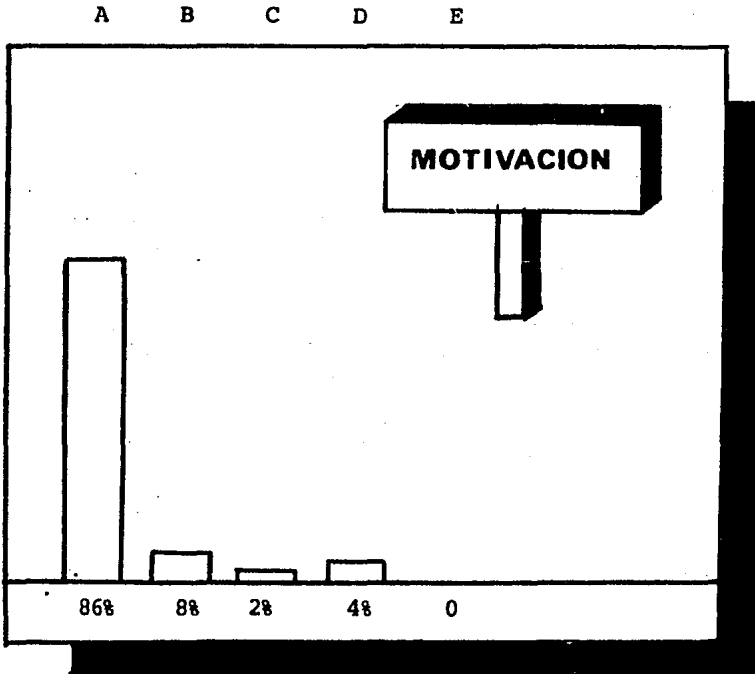
4.4. Según su modo de pensar, ¿qué cree usted que se pretenda al motivar al empleado?



- Aumentar la productividad.
- Aumentar la productividad y el interés por el trabajo.
- Aumentar el interés por el trabajo.
- Cumplir con objetivos y políticas de la empresa.
- Evitar problemas jefe-subordinado.

GRAFICA N° 33

4.5. ¿A qué niveles considera importante que se impartan planes de motivación para incrementar la productividad?

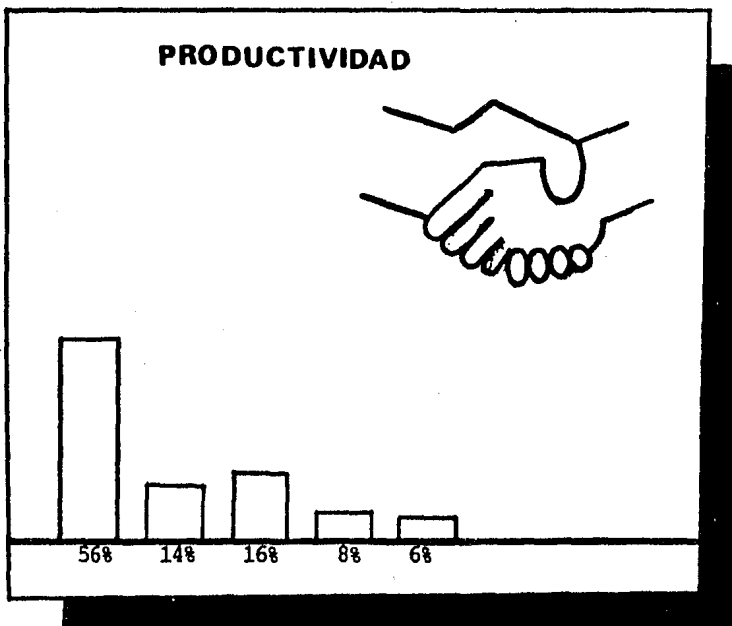


- Por igual a todos los niveles.
- Supervisores y/o jefes de departamento.
- Unicamente a nivel gerencia.
- Empleado y/o secretaria.
- A ningún nivel, no creo que sea necesario para aumentar - la productividad.

GRAFICA N° 34

4.6. ¿Considera que la productividad se mide o determina con el grado de eficiencia de los recursos humanos?

A B C D E

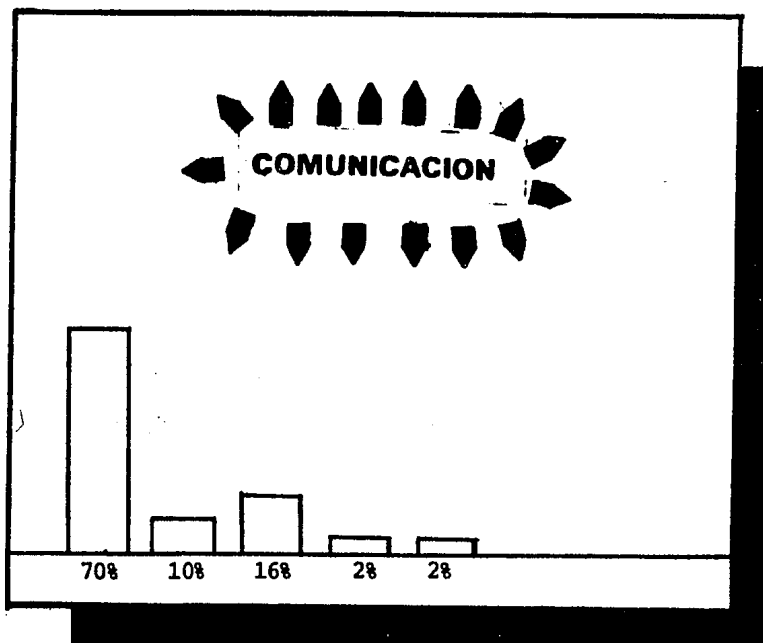


- a). Considero que el factor humano es determinante para medir la productividad.
- b). Con el factor humano sólo mediremos eficiencia.
- c). Creo que es necesario el recurso humano para medir la productividad.
- d). Considero que la productividad no se mide con el recurso-humano.
- e). El factor humano no es determinante para medir la produc-tividad.

GRAFICA N° 35

4.7. ¿Considera importante la comunicación de la institución para aumentar la productividad?

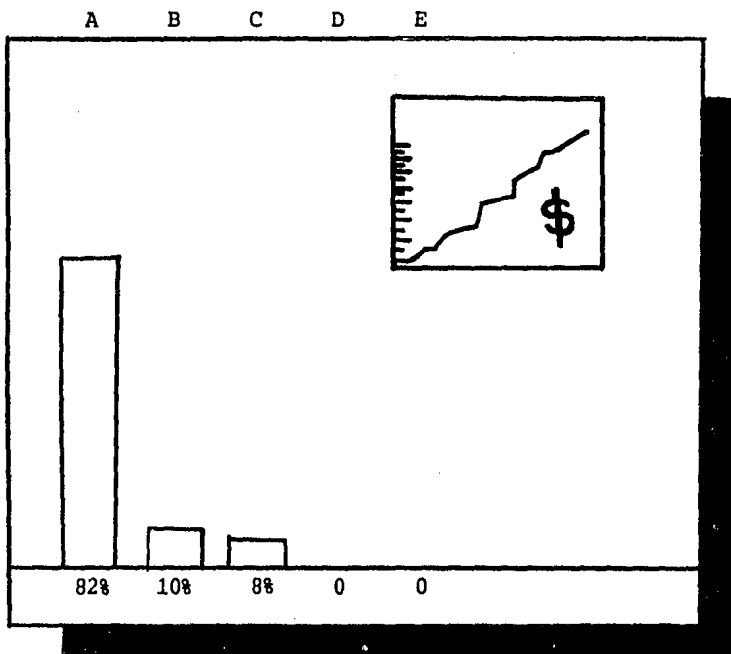
A B C D E



- Es de suma importancia a todos los niveles.
- La considero importante pero sólo a ciertos niveles.
- La comunicación es importante, pero no aumenta la productividad.
- No considero la comunicación importante para aumentar la productividad.
- La comunicación no es importante.

GRAFICA N° 36

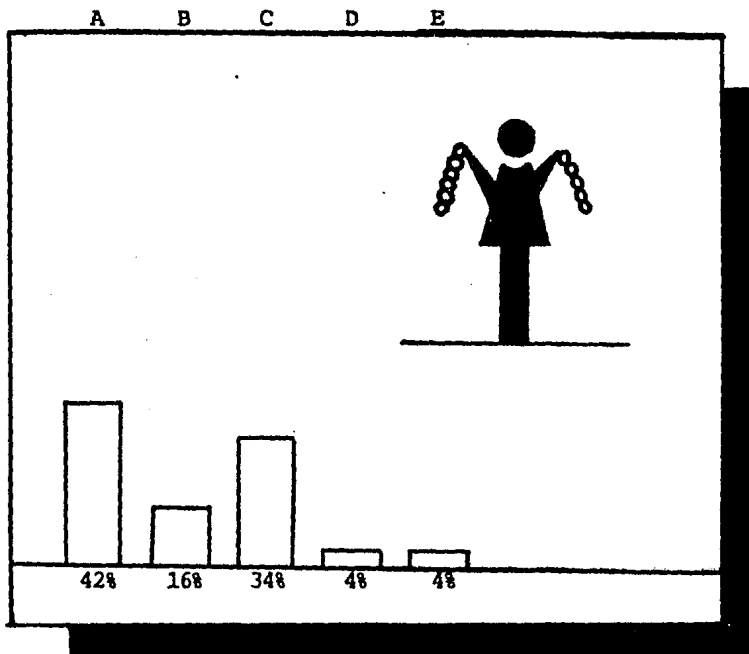
4.8. ¿Considera que la productividad es necesaria para el crecimiento económico y social?



- La productividad es demasiado importante para el crecimiento económico y social.
- Considero que la productividad es importante para un desarrollo social.
- La productividad no es necesaria para un desarrollo en general.
- La productividad no tiene relación con el aspecto social.
- La productividad no tiene relación con el crecimiento ni económico ni social.

GRAFICA N° 37

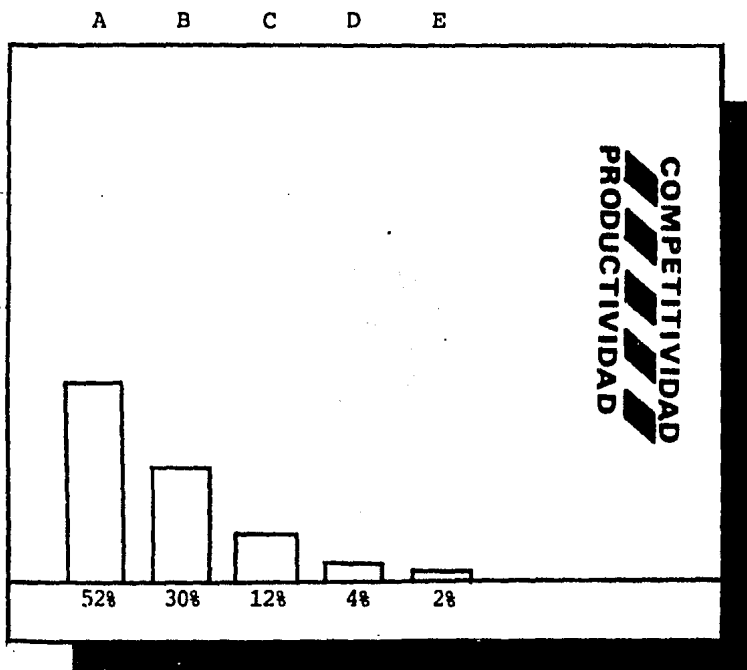
4.9. ¿Considera a la productividad como un sistema de explotación humana?



- a). No es un sistema de explotación.
- b). No lo considero ni de explotación ni riqueza
- c). Considero muy diferente la explotación de la productividad.
- d). La productividad es sinónimo de explotación.
- e). Si la considero una forma de explotación.

GRAFICA N° 38

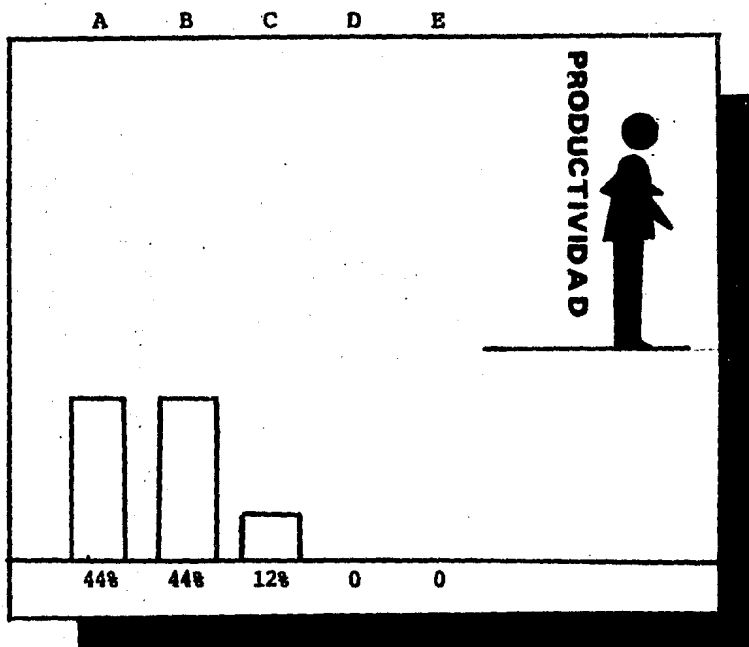
4.10. ¿Considera que la productividad aumenta la competitividad del país?



- Sí, ya que la productividad y la competitividad están ligadas.
- Considero la productividad necesaria para la competitividad del país.
- La competitividad y la productividad son cosas diferentes.
- No creo que la productividad se relacione con la competitividad.
- No existe ninguna relación.

GRAFICA N° 39

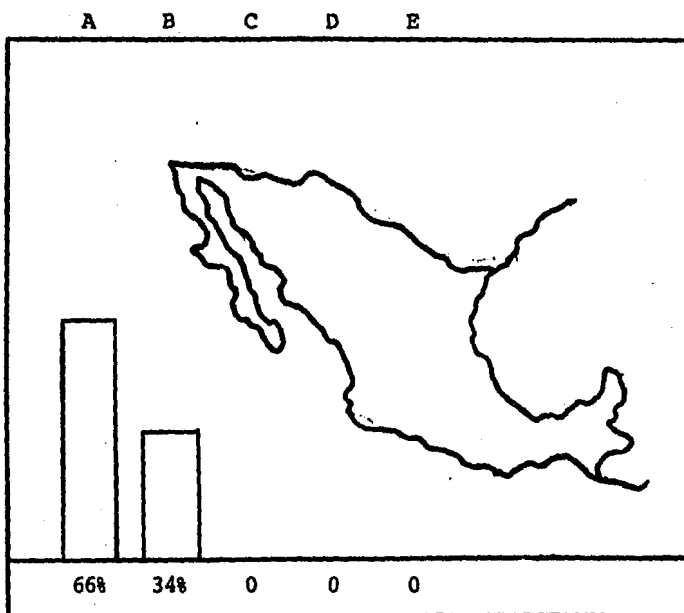
4.11. ¿Cree que la productividad auxilie a trabajadores emp_{re}sarios y consumidores?



- Considero a la productividad un arma indispensable para - auxiliar a los trabajadores, empresarios y consumidores.
- Creo que la productividad ayuda grandemente al desarrollo del país.
- La productividad ayuda sólo al trabajador.
- La productividad ayuda sólo al consumidor.
- La productividad no auxilia a nadie.

GRAFICA N° 40

4.12. ¿Considera que la productividad crea un desarrollo económico a nivel nacional?



- Considero muy importante la productividad para un desarrollo nacional.
- La productividad contribuye en parte, pero existen otros factores más importantes que ésta.
- La productividad no se relaciona a nivel nacional.
- La productividad no da una eficiencia nacional.
- No.

C A P I T U L O

IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El hombre como empleado de una institución, para sentirse útil e indispensable en su trabajo, requiere de la sensación de logro, de la autorrealización y la autosatisfacción en general, - el aspecto motivacional es de suma importancia para la realización de estos logros.

Como analizamos en nuestro primer capítulo, a través de la historia el hombre ha necesitado de la agrupación social, con el fin de allegarse y satisfacer sus necesidades.

Los satisfactores se manufacturan, recolectan, cazan, pescan, etc.; en ese sentido la productividad está sujeta a las leyes de la naturaleza, su incremento o disminución, está en relación directa a las necesidades de consumo.

Existen ideas y conceptos de varios autores, que a través de los años han servido para sensibilizar a una nueva transformación en la sociedad.

Freud, es quien da el nombre de "necesidad" al estímulo instintivo, y dice que es la satisfacción de la necesidad lo único que la va a suprimir ya que, por naturaleza procede del interior del cuerpo.

En la época de la Revolución Industrial, el desarrollo de la técnica fue dinámico, y deja atrás los temas motivacionales -- propósito de nuestro tema, ya que sin éstas no existiría una buena y eficiente productividad.

Abraham Maslow nos indica que "el hombre es un animal deseoso,

y pocas veces alcanza un estado completo de satisfacción, excepto por un corto tiempo, cuando su deseo es satisfecho, otro aparece y viene a tomar su lugar".

El hombre como el ser viviente más complejo, siempre tiende a satisfacer y buscar más necesidades, esto lo motiva y lo incita a buscar nuevos valores y fijarse objetivos cada vez más -- complejos, y así planeándolos poder realizar y llegar a sus metas propuestas.

El empleado en este caso, el empleado bancario que es el que - nos ocupa, desea que la organización le proporcione los medios necesarios, que le permitan realizar sus actividades sin poner en peligro su integridad física, psicológica y económica, para lograr sus satisfacciones.

La productividad debe de estar al servicio del bienestar público y debe permitir al mismo tiempo lograr eficiente y creciente desarrollo económico social.

Uno de los factores motivacionales que influyen en la productividad de una empresa es la posición mediante la cual las personas se relacionan entre sí en el curso de su trabajo. Otro aspecto importante dentro de los factores para aumentar la productividad son las condiciones de trabajo, ya que el trabajo - productivo es fuente de progreso.

La comunicación es una manera de establecer contacto con otras personas por medio de ideas, hechos, pensamientos y valores; - las empresas no pueden existir sin la comunicación, ya que el empleado por medio de ésta percibe instrucciones, la gerencia - recibe información y así la administración de una institución - estará capacitada para dar otras nuevas instrucciones o méto-dos de trabajo.

Por consiguiente las actividades de la empresa se coordinan --

más fácilmente y la productividad dentro de ésta aumentará.

La definición que consideramos acertada sobre el concepto de productividad, fue la que dio el Presidente José López Portillo el 11 de Marzo de 1980, que a la letra dice: "La productividad no debe entenderse como sinónimo de un sistema embozado de explotación por el camino de la plusvalía, sino un sistema que genera más riqueza, que ésta se reparta mejor para aumentar la competitividad del país, que auxilie a los trabajadores, empresarios y consumidores".

La productividad es la capacidad de obtener mejores resultados para la eficiencia del país, para beneficio de trabajadores y empresarios. La medición de la productividad constituye un valioso instrumento, pues permite analizar comparaciones con los resultados logrados por instituciones similares.

México se enfrenta al reto de una necesaria y urgente modernización que demanda un significativo esfuerzo para elevar la productividad nacional.

El desempeño de la actual administración, ha permitido definir el papel que corresponde a la productividad como elemento esencial del Proyecto Nacional de Desarrollo; es la Constitución Federal en donde encontramos elementos suficientes para ubicar a la productividad, no sólo como propósito permanente de la estructura económica, sino como compromiso de orden social.

Así, la productividad debe entenderse como el instrumento para obtener un desarrollo eficiente de una política económica, que busca producir más, aprovechando mejor los recursos, pero que también y sobre todo, esté dirigido a lograr que el esfuerzo beneficie a todos, así la productividad se entiende como un compromiso social, que demanda solidaridad entre el gobierno, los sectores económicos y las unidades productivas.

Las Sociedades Nacionales de Crédito, cuentan con un gran compromiso social, para un desarrollo en beneficio del país, aunque actualmente éstas se encuentran en época de cambio a partir de la nacionalización, por lo que se siguen esforzando conforme a sus limitaciones actuales, para el mejoramiento de diversos factores; como es el aspecto motivacional, y para que la prestación de sus servicios llegue a ser cada vez mejor, para lograr un desarrollo del país, al aumentar la productividad.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, proponemos las siguientes recomendaciones que permitan alcanzar un grado de eficiencia, excelencia y productividad en las labores a realizar en el Banco Mercantil de Monterrey.

1. Crear la función de Organización y Métodos que funcione en la Zona México (actualmente sólo existe, el situado en la Oficina Matriz en la ciudad de Monterrey), que se ocupe de las funciones primordiales que competen a tal Departamento.
2. Crear la función que se dedique al Análisis y Valuación de Puestos, ya que en la institución evaluada, no existe tal departamento que realice funciones tales como son: integrar un programa de tabuladores acorde a las funciones específicas de cada puesto, realizar valuaciones periódicas de puestos, fijar el tabulador específico a los puestos de nueva creación, etc.
3. Dar a conocer al empleado de nuevo ingreso los datos fundamentales de la institución, por medio de un programa de Inducción, que contemple la realización de un Manual de Bienvenida con el propósito de que el personal, tanto de nuevo ingreso como el ya existente, conozca los aspectos más relevantes de la empresa, con la finalidad de que el empleado se integre e identifique con la misma, en el menor tiempo posible.
4. Actualizar los manuales de métodos y procedimientos, ya que

los existentes sólo cuentan con información obsoleta, por lo que el personal no cuenta con información veraz y oportuna al respecto.

5. Reestructurar el Departamento de Selección de Personal, ya que actualmente se contrata al personal para puestos no -- acordes ni a sus expectativas ni a su formación académica, -- por lo que se ha dado el caso de que se contratan a perso-- nas profesionales con una alta formación académica que se -- les sitúa en un puesto de menor nivel a sus conocimientos, -- provocando la improductividad en el puesto generando, ade-- más, una insatisfactoria relación entre la institución y el empleado.
6. Integrar el Departamento de Capacitación dentro del Banco, -- ya que actualmente no cuenta con el personal apropiado para desarrollar las funciones propias de éste, ya que, en la ac-- tualidad, no se llevan a cabo cursos ni actividades encami-- nados al beneficio integral del personal. Asimismo, implan-- tar planes de carrera, otorgando becas para el personal que tenga inquietudes académicas, no importando su nivel dentro de la empresa.
7. Reacondicionar el mobiliario y el equipo de las oficinas, -- ya que el existente no cumple con las condiciones mínimas -- para la realización de sus labores, por lo que el personal -- no encuentra agradable su lugar de trabajo por lo que éste -- repercute directamente en su productividad.
8. Crear un departamento que tenga a su cargo, tanto el mante-- nimiento como los sistemas de seguridad dentro de la insti-- tución, ya que actualmente no existe ninguna persona que -- controle estos aspectos tan indispensables tanto para la se-- guridad del personal, como para la empresa misma.

9. elaborar un Programa de Seguridad e impartirlo en las pláticas de Inducción al personal de nuevo ingreso, como al ya existente.
10. Dentro del programa de capacitación al personal, se recomienda realizar cursos de Dirección Administrativa para los jefes, ya que por los datos obtenidos, pudimos constatar -- que las relaciones de trabajo son, cordiales, sin embargo -- éstas no están encaminadas a motivar al personal para que participe en los objetivos de la empresa, en la toma de decisiones y en el trabajo en equipo.
11. Organizar eventos culturales y deportivos, para mejorar el ambiente entre el personal del BNM ya que el único evento -- en el que interviene son en los Juegos Bancarios que se llevan a cabo cada año con una participación mínima debido a -- la falta de interés por parte de la empresa al organizar y promover este tipo de eventos encaminados a motivar al empleado se fomentan las relaciones de compañerismo mismas -- que repercuten en la productividad.
12. De acuerdo a la situación que presenta actualmente el país -- con respecto a la Banca Nacionalizada, lo más conveniente -- para la institución será la fusión con otra.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- (1) Coffey y Appley
Psicología de la Motivación
Trillas
México, 1971.
- (2) Drucker Peter
The Practice of Management
Cap. Dirección por Objetivos y Autocontrol
1955.
- (3) Freud Sigmund
Obras Completas
Ed. Biblioteca
1948.
- (4) Garret H.E.
Las Grandes Realizaciones de la Psicología Experimental
FCE
México, 1958.
- (5) Herzberg F. Mausner
La motivación en el Trabajo
Ed. Willey
1959.

- (6) Maslow A.H.
Motivación y Personalidad
Herper Grow P.
2a. ed. 1970.
- (7) Garret H.E.
- (8) Tesis F.C.A. UNAM
Productividad
"Funciones de Relaciones Industriales como Factores que -
Contribuyen al Incremento de la Productividad.
1973.
- (9) Tesis AASLP
La productividad en una empresa
1970.
- (10) Revista de Productividad
CENAPRO
Año 1 No. 3, Págs. 66-80
- (11) Revista de Productividad
CENAPRO
Año 1 No. 5
- (12) CENAPRO CTM OIT
Primer Seminario sobre Productividad Documento final en -
Productividad y Desarrollo
No. 12 págs. 4-29
1975.
- (13) Hernández Laos Enrique
Evolución de la Productividad de los Factores en México
CENAPRO
1973.

- (14) Ponencia Presentada en el Seminario Franco-Mexicano
"La evaluación de las empresas Públicas"
Guadalajara Jal.
Julio, 1981.
CENAPRO.
- (15) Tesis UNAM FCA
"Influencia de la fatiga y aburrimiento en el rendimiento humano"
Rodríguez Vargas Juan José
1975.
- (16) Tesis UNAM FCA
Productividad Industrial
Melman Saymour
1975.
- (17) Tesis UNAM FCA
La conducta humana en la interrelación con la Productividad en un enfoque a través de la Administración de Recursos Humanos
José César Palafox Huerta
1976.
- (18) Higiene y Seguridad Industrial
Humberto Lazo Serna
Ed. Porrúa.
1981.

LIBROS DE APOYO

Arias Galicia

Administración de Recursos Humanos

Ed. Trillas

México, 1976.

Arias Galicia

Introducción a la Técnica de la Investigación en Ciencias de la
Administración del comportamiento

Ed. Trillas

México, 1974.

Koonts, Harold O'Donnell

Elementos de Administración Moderna

Ed. Mc Graw Hill

1980.

Chruden, Herbert J.

Administración de Personal

Ed. Continental

1980.

Bolles, Roberto C.

Teoría de la Motivación

Ed. Trillas

1983.

A N E X O
(CUESTIONARIO)

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Agradeceremos la colaboración que usted nos otorgue al contestar este cuestionario, que tiene como finalidad recopilar información para efectuar una investigación, sobre la interrelación que existe entre motivación y productividad.

I. DATOS GENERALES DEL EMPLEADO

1. ¿Qué tipo de puesto desempeña?

- a. Gerencia ()
- b. Subgerencia ()
- c. Supervisor o funcionario de sección ()
- d. Jefe de Departamento o Subjefe ()
- e. Auxiliar de oficina o secretaria ()

1.2. ¿Cuál es su edad?

- a. 18 a 23 años ()
- b. 24 a 30 años ()
- c. 31 a 40 años ()
- d. 41 a 50 años ()
- e. 50 años o más ()

1.3. ¿Cuál es su sexo?

- a. Masculino ()
- b. Femenino ()

1.4. En relación al salario mínimo. ¿Cuánto gana usted?

- a. El salario mínimo ()
- b. Más del salario mínimo, pero menos de 2 veces el mismo ()
- c. Más de 2 veces el salario mínimo, pero menos de 3 veces el mismo ()
- d. Más de 3 veces el salario mínimo, pero menos de 5 veces el mismo ()
- e. Más de 5 veces el salario mínimo ()

1.5. ¿Cuál es su escolaridad?

- a. Primaria ()
- b. Secundaria ()
- c. Preparatoria o Equivalente ()
- d. Estudios Comerciales ()
- e. Profesionales a nivel licenciatura ()

II. DATOS DE LA INSTITUCION

2.1. ¿Conoce usted el organigrama de la institución?

- a. Sí ()
- b. No ()

2.2. ¿Conoce la historia de la institución?

- a. Sí ()
- b. No ()

2.3. ¿Cuál es su tipo de contrato?

- a. Planta ()
- b. Eventual ()

2.4. ¿En general le agrada la institución?

- a. Sí ()
- b. No ()

III. MOTIVACION

3.1. ¿Considera que la motivación que existe en su trabajo, guía en cierto modo su conducta dentro de la institución.

- a. Sí guía mi conducta, ya que la motivación que existe es buena ()
- b. Sí la guía, pero no creo que sea importante ()
- c. Sí guía mi conducta, pero no demasiado ()
- d. Sí la guía, pero en pocas ocasiones ()
- e. No considero a la motivación, como guía de mi conducta en el trabajo. ()

3.2. ¿Cree usted que la motivación sea un estímulo que le impulse a trabajar mejor?

- a. Sí ya que la motivación lo incita a uno a trabajar mejor. ()

- b. Sí es un estímulo, pero no un impulso para trabajar mejor. ()
- c. Lo considero un fuerte estímulo ()
- d. Es un estímulo, pero no para que el empleado realice mejor su trabajo. ()
- e. No lo creo, considero que realizo bien mis obligaciones y no me encuentro motivado ()

3.3. ¿Considera que si trabaja en circunstancias adecuadas, no sólo acepta, sino que también busca responsabilidades?

- a. Las circunstancias adecuadas de trabajo serían motivadores, y por lo tanto sería más responsable. ()
- b. Considero que en circunstancias adecuadas trabajaría bien ()
- c. En circunstancias adecuadas trabajaría bien, pero no quiero responsabilidades ()
- d. No considero que las circunstancias adecuadas repercutan en aceptar o buscar responsabilidades ()
- e. No creo que aceptara, y menos buscar responsabilidades ()

3.4. ¿Considera su potencial intelectual utilizado totalmente dentro de la institución.

- a. Sí considero que es utilizado totalmente ()
- b. Sólo es utilizado parcialmente ()
- c. Considero que no me han dado la oportunidad, de demostrar mi potencial intelectual ()
- d. Es utilizado sólo en muy pocas ocasiones ()
- e. Nunca ha sido utilizado dentro de la institución. ()

3.5. ¿Considera que su salario es el adecuado a sus cargas de trabajo, responsabilidades y obligaciones?

- a. Creo que es el adecuado a las cargas y obligaciones que tengo. ()
- b. Considero que es el adecuado, porque no tengo responsabilidades ()
- c. Lo considero bajo a mis ocupaciones y responsabilidades ()
- d. Lo considero demasiado bajo, ya que tengo mucho trabajo ()
- e. Es bajo ya que tengo demasiadas responsabilidades y cargas de trabajo ()

- 3.6. ¿Se le gratifica, cuando realiza trabajos que no le corresponden directamente?
- a. Sí es gratificado siempre ()
 - b. Se gratifica cuando se solicita ()
 - c. Se gratifica en pocas ocasiones ()
 - d. Casi nunca se gratifica, sólo a algunas ocasiones ()
 - e. Nunca se gratifica a nadie, ya que se considera como una obligación directa ()
- 3.7. ¿Existen planes de becas dentro de la institución?
- a. Sí existen planes variados, y son utilizados por la mayoría de los empleados ()
 - b. Sí existen, pero son utilizados sólo por funcionarios ()
 - c. Sí existen, pero no son promovidos ()
 - d. No existen planes de becas ()
 - e. No existen, aunque ya han sido solicitados en varias ocasiones ()
- 3.8. ¿Cómo considera las relaciones con su jefe inmediato?
- a. Son excelentes ()
 - b. Son buenas ()
 - c. Son regulares ()
 - d. Son malas ()
 - e. No me interesan ()
- 3.9. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros?
- a. Las considero excelentes e importantes ()
 - b. Son buenas ()
 - c. Regulares, no las considero importantes ()
 - d. Malas ()
 - e. No me interesan las relaciones con mis compañeros ()
- 3.10. ¿Considera que las relaciones amistosas son necesarias dentro del trabajo?
- a. Son importantes, para rendir y sentirse a gusto en el trabajo ()
 - b. Son importantes más no necesarias ()
 - c. Son buenas ()
 - d. No son necesarias dentro del trabajo ()
 - e. No es importante ni necesaria una relación amistosa dentro del trabajo ()

- 3.11. ¿Cree usted que es importante asociarse a un club o grupo, con sus compañeros de trabajo?
- a. Lo considero importante y necesario ()
 - b. Es bueno e interesante para conocer a las personas que laboran con uno ()
 - c. Es bueno asociarse, más no necesario ()
 - d. No es importante ()
 - e. No considero buenas las agrupaciones ni - clubes, con compañeros de trabajo ()
- 3.12. ¿Su jefe inmediato aprecia las actividades que realiza dentro de su departamento, para beneficio de la institución.
- a. Se aprecian constantemente ()
 - b. Se aprecian esporádicamente ()
 - c. Son apreciadas en pocas ocasiones ()
 - d. No son apreciadas por nadie ()
 - e. Nunca se han apreciado ()
- 3.13. ¿Existe dentro de la institución, un Departamento de Desarrollo y Capacitación
- a. Sí existe, y está muy bien promovido ()
 - b. Sí existe, pero es insuficiente y obsoleto ()
 - c. Sí existe, pero no es utilizado debidamente ()
 - d. No existe ()
 - e. No tengo conocimiento de que exista ()
- 3.14. ¿Qué actividades realiza la institución, para incrementar en los empleados el interés por su trabajo?
- a. Se imparten constantemente cursos ()
 - b. Se realizan juntas a todos los niveles ()
 - c. Se realizan juntas departamentales ()
 - d. Se imparten cursos, juntas, conferencias, pero sólo en ocasiones especiales ()
 - e. No existe interés y no se realiza nada a ningún nivel ()
- 3.15. ¿Considera que el puesto que desempeña es de gran oportunidad para su propia realización?
- a. Es inadecuado para mi propia superación ()
 - b. Es el adecuado para mi desarrollo personal ()
 - c. Es poco adecuado para mi desarrollo ()
 - d. Me satisface ()
 - e. No me gusta y por lo tanto no me interesa ()

- 3.16 ¿Por qué razones considera que no existen programas de motivaciones en la institución?
- a. Costo elevado ()
 - b. Políticas de la empresa ()
 - c. Falta de personal capacitado ()
 - d. Existe poco interés ()
 - e. Nunca se ha presentado interés a este aspecto ()
- 3.17 ¿Existe algún medio por el cual haga ud. saber sus necesidades y aspiraciones ante la institución?
- a. Existe un buzón de sugerencias ()
 - b. Se realiza la entrevista directa al jefe inmediato ()
 - c. Se realiza entrevista al Departamento de personal ()
 - d. Se realizan encuestas frecuentemente ()
 - e. No existe ningún medio, y si existe no tengo conocimiento de él ()
- 3.18 ¿Considera que una supervisión muy estrecha -- ocasiona un alto rendimiento en el personal?
- a. Creo que no es necesaria una supervisión estrecha ()
 - b. Considero no es adecuada una estrecha supervisión, sino una adecuada supervisión ()
 - c. Considero que la supervisión debe ser estrecha. ()
 - d. No es buena la supervisión ()
 - e. No debe existir supervisión, y la que exista debe ser estrecha ()
- 3.19 ¿Considera que de alguna manera afecta en el desempeño de sus labores, el lugar de trabajo? (mobiliario, ventilación, luz, limpieza, etc.)
- a. Influye directamente en el buen desempeño del trabajo ()
 - b. Sí influye, pero trato de adaptarme al lugar ()
 - c. Considero que no es importante ()
 - d. Me afecta mucho, y no rindo lo suficiente ()
 - e. Afecta grandemente en el desempeño de mi trabajo ()

- 3.20 ¿Considera que los medios de seguridad son buenos y adecuados en el lugar en donde trabaja?— (alarmas, extintores, vigilancia, salidas de emergencia).
- a. Son suficientes y adecuados ()
 - b. Son suficientes, pero obsoletos ()
 - c. Son insuficientes ()
 - d. Son muy pocos ()
 - e. No existe ningún medio de seguridad ()

IV. PRODUCTIVIDAD

- 4.1 ¿Qué concepto tiene usted de la productividad?
- a. Significa una expansión de la empresa acompañada de una mayor eficiencia del recurso humano ()
 - b. Expansión de la empresa, y de los recursos económicos ()
 - c. Es que exista mayor número de empleados -- dentro de la empresa ()
 - d. La productividad no busca la obtención de bienes y servicios ()
 - e. Internacionalización de la empresa ()
- 4.2. ¿Considera que el desarrollo del nivel de vida sólo se logra con labor de conjunto,
- a. Es importante para el desarrollo en general ()
 - b. Considero que el desarrollo del nivel de vida no se logra con una labor de conjunto ()
 - c. La labor de conjunto contribuye al desarrollo de éste, pero no es fundamental ()
 - d. Una labor de conjunto no es aconsejable ()
 - e. Nunca se desarrollará el nivel de vida con una labor de conjunto ()
- 4.3 ¿Cree que para aumentar la productividad se debe considerar como punto de partida la presencia de los recursos económicos?
- a. Creo que el recurso económico es necesario ()
 - b. Considero que es necesario pero no indispensable ()
 - c. No es necesario ()
 - d. El capital no es necesario ()
 - e. Si no existe el recurso económico, no existe la productividad ()

- 4.4. Según su modo de pensar, ¿Qué cree usted que se pretenda al motivar al empleado?
- a. Aumentar la productividad ()
 - b. Aumentar la productividad, y el interés -- por el trabajo ()
 - c. Aumentar el interés por el trabajo ()
 - d. Cumplir con objetivos y políticas de la Em presa ()
 - e. Evita problemas jefe-subordinados ()
- 4.5. ¿A qué niveles considera importante que se impartan planes de motivación para incrementar la productividad?
- a. Por igual a todos los niveles ()
 - b. Supervisores y/o jefes de Departamento ()
 - c. Únicamente a nivel gerencia ()
 - d. Empleado y/o secretaria ()
 - e. A ningún nivel, no creo que sea necesario-- para aumentar la productividad ()
- 4.6. ¿Considera que la productividad se mide o determina por el grado de eficiencia de los recursos humanos?
- a. Considero que el factor humano es determinante para medir la productividad ()
 - b. Con el factor humano sólo mediremos eficiencia ()
 - c. Creo que es necesario el recurso humano, para medir la productividad ()
 - d. Considero que la productividad no se mide por el recurso humano ()
 - e. El factor humano no es determinante para medir la productividad ()
- 4.7. ¿Considera importante la comunicación dentro de la institución importante para aumentar la productividad?
- a. Es de suma importancia a todos los niveles ()
 - b. La considero importante, pero sólo a ciertos niveles ()
 - c. La comunicación es importante, pero no aumenta la Productividad ()
 - d. No considero a la comunicación importante-- para aumentar la productividad ()
 - e. La comunicación no es importante ()

- 4.8. ¿Considera que la productividad es necesaria - para el crecimiento económico y social?
- a. La productividad es demasiado importante - para el crecimiento económico y social ()
 - b. Considero que la productividad es importante para un desarrollo social ()
 - c. La productividad no es necesaria para un - desarrollo en general ()
 - d. La productividad no tiene relación con el - aspecto social ()
 - e. La productividad no tiene relación con el - crecimiento ni económico ni social ()
- 4.9. ¿Considera a la productividad como un sistema- de explotación humana?
- a. No es un sistema de explotación ()
 - b. No lo considero ni de explotación ni riqueza ()
 - c. Considero muy diferente la explotación y - la productividad ()
 - d. La productividad es sinónimo de explota-ción ()
 - e. Sí la considero una forma de explotación ()
- 4.10. ¿Considera que la productividad aumenta la competitividad del país?
- a. Sí, ya que la productividad y la competividad están ligadas ()
 - b. Considero que la productividad necesaria - para la competitividad del país ()
 - c. La competitividad y la productividad son - cosas diferentes ()
 - d. No creo que la productividad se relacione con la competitividad ()
 - e. No existe ninguna relación ()
- 4.11. ¿Cree que la productividad auxilie a trabajadores, empresarios y consumidores?
- a. Considero a la productividad un arma indispensable para auxiliar a trabajadores, empresarios y consumidores. ()
 - b. Creo que la productividad ayuda grandemente al desarrollo del país ()
 - c. La productividad ayuda sólo al trabajador ()

- d. La productividad ayuda sólo al consumidor ()
- e. La productividad no auxilia a nadie ()

4.12. ¿Considera que la productividad crea un desarrollo económico a nivel nacional?

- a. Considero muy importante la productividad-para un desarrollo nacional ()
- b. La productividad contribuye en parte, pero existen otros factores más importantes que ésta ()
- c. La productividad no se relaciona a nivel -nacional ()
- d. La productividad no da una eficacia nacional ()
- e. No ()