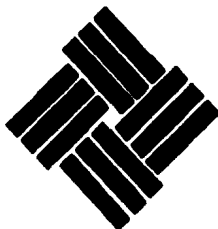


881202

UNIVERSIDAD ANAHUAC <sup>24</sup>

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION <sup>29</sup>  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U. N. A. M.



VINCE IN BONO MALUM

**INFLUENCIA DE LA MOTIVACION A NIVEL GERENCIAL  
Y OPERATIVO EN LAS SUCURSALES BANCARIAS DE LA  
CIUDAD DE MEXICO**

**Seminario de Investigación Administrativa**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N:

FERNANDO ORTIZ GUERRERO

JOSE IGNACIO ORTIZ GUERRERO

DIRECTOR DEL SEMINARIO  
L.A.E. HUGO A. AVEYTUA G.

MEXICO, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1986.



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.

## INDICE

PROLOGO .....	1
INTRODUCCION .....	2

### CAPITULO I PLANEARACION DE LA INVESTIGACION

1.1	OBJETIVOS .....	5
1.1.1	GENERAL .....	5
1.1.2	ESPECIFICOS .....	5
1.2	PROBLEMA .....	6
1.3	HIPOTESIS .....	6
1.3.1	GENERAL .....	6
1.3.1.1	IDENTIFICACION DE VARIABLES .....	6
1.3.2	ESPECIFICAS .....	6
1.4	DISEÑO DE PRUEBA .....	7
1.4.1	INVESTIGACION DOCUMENTAL .....	7
1.4.2	INVESTIGACION DE CAMPO .....	7
1.4.2.1	DELIMITACION DEL UNIVERSO .....	8
1.4.2.2	DISEÑO DE LA MUESTRA .....	8
1.4.2.3	TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	8
1.4.2.4	INSTRUMENTO DE PRUEBA .....	9
1.4.2.5	JUSTIFICACION DE LOS CUESTIONARIOS A NIVEL GERENCIAL Y OPERATIVO .....	20
1.4.2.6	APLICACION DEL CUESTIONARIO .....	21
1.4.2.7	TABULACION .....	21
1.4.2.8	LIMITACIONES EN LA APLICACION DEL CUESTIONARIO .....	21

## CAPITULO II EVOLUCION DE LA BANCA EN MEXICO

2.1	ANTECEDENTES DE LA BANCA EN MEXICO .....	23
2.2	CONFIGURACION DEL PRIMER SISTEMA BANCARIO .....	25
2.3	LA REVOLUCION Y SUS CONSECUENCIAS .....	27
2.4	FORMACION Y DESARROLLO DEL SISTEMA MODERNO .....	29
2.5	ESTATIZACION DE LA BANCA .....	40

## CAPITULO III CONCEPTOS Y TEORIAS DE MOTIVACION

3.1	DEFINICIONES .....	46
3.1.1	ADMINISTRACION .....	46
3.1.2	MOTIVACION .....	47
3.1.3	CONCEPTO DE TEORIA GERENCIAL .....	47
3.2	IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA ADMINISTRACION .....	48
3.3	TEORIAS DE LA MOTIVACION .....	49
3.3.1	NECESIDADES HUMANAS .....	49
3.3.2	TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES .....	51
3.3.3	TEORIA DUAL DE HERZBERG .....	54
3.3.4	TEORIA DE McLELLAND .....	56
3.3.5	TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS .....	57
3.4	MOTIVACION Y MEDIO AMBIENTE .....	58
3.5	MOTIVACION Y ESTILO DE MANDO .....	59
3.5.1	TEORIA X .....	59
3.5.2	TEORIA Y .....	61
3.5.3	LA DIRECCION CENTRADA EN LA TAREA Y CENTRADA EN EL HOMBRE .....	62

**CAPITULO IV ATRIBUTOS Y ELEMENTOS APLICABLES A LA  
MOTIVACION EN LAS SUCURSALES BANCARIAS**

4.1	ATRIBUTOS DE LA MOTIVACION .....	65
4.1.1	LOGRO .....	65
4.1.2	RECONOCIMIENTO .....	67
4.1.3	PROGRESO .....	68
4.1.4	RESPONSABILIDAD .....	70
4.2	EL COMPORTAMIENTO HUMANO .....	71
4.2.1	EMOCION .....	72
4.2.2	ACTITUD .....	73
4.2.2.1	ACTITUD DE LOS GERENTES .....	75
4.2.3	CONFLICTO .....	76
4.2.4	FRUSTRACION .....	78
4.3	COMPENSACIONES .....	80
4.3.1	INCENTIVOS .....	81
4.3.2	PRESTACIONES .....	82
4.3.3	OTRAS COMPENSACIONES .....	83
4.3.4	SANCIONES Y RECOMPENSAS .....	84

**CAPITULO V INVESTIGACION DE CAMPO**

5.1	NIVEL GERENCIAL .....	87
5.2	NIVEL OPERATIVO .....	134
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>180</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>192</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>194</b>

## PROLOGO

El presente estudio ha sido llevado a cabo después de observar y comprender la importancia que tiene el factor humano en la eficiencia del servicio que se otorga en las sucursales bancarias de la ciudad de México a raíz de la estatización de la banca.

Mucho se ha hablado del impacto de la estatización bancaria y del cambio del personal a la burocracia, por eso, se decidió enfocar el estudio a investigar la influencia que ejerce la motivación en el otorgamiento del servicio dentro de los niveles gerencial y operativo de las sucursales bancarias.

Se desea que la presente investigación de a conocer las ventajas y problemas que se presentan en la motivación de los recursos humanos y sobre todo, la importancia que tiene una adecuada motivación dentro de las sucursales bancarias. Esperando, que se constituya en una contribución útil para todas aquellas personas interesadas en el tema.

Al mismo tiempo, y dada la importancia que el factor humano tiene para el desarrollo de los individuos y las sociedades, es necesario subrayar el agradecimiento manifestado a través de estas líneas, a todas las personas físicas y morales que de una u otra forma contribuyeron a que este trabajo fuera posible, mención especial al Lic. Hugo A. Aveytúa G., quien nos guió y asesoró a lo largo de toda la investigación.

## INTRODUCCION

El objetivo principal de esta investigación es el estudio y análisis de la importancia de la motivación a nivel gerencial y operativo dentro de las sucursales bancarias de la ciudad de México.

Otro objeto es conocer la evolución y desarrollo de la banca mexicana desde su comienzo hasta la fecha.

También es objeto de este estudio analizar las principales teorías de motivación y los diferentes tipos de necesidades que se presentan, así como, comprender los conceptos y atributos que se conjugan en la motivación.

La distribución de los capítulos que contiene esta investigación es como a continuación se describe:

El primer capítulo se refiere a la planeación de la investigación, en el cual se establecen los objetivos, hipótesis y la forma en que se desarrolla el trabajo.

El segundo capítulo contiene la evolución y desarrollo de la banca mexicana, desde los antecedentes al primer banco en 1864, pasando por las etapas de la Revolución hasta la estatización de la banca en 1982.

En el tercer capítulo, se exponen algunas definiciones de motivación y administración, así como la importancia de la motivación dentro de la administración. También se exponen distintas teorías de la motivación, teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, teoría dual de Herzberg, teoría de McClelland, teoría de las expectativas de Victor H. Vroom y las teorías "X" y "Y".

En el cuarto capítulo se presentan los atributos de la motivación, los elementos fundamentales que influyen en el comportamiento humano y las formas de compensar una conducta.

El quinto capítulo contiene la investigación de campo donde se presentan las fichas de campo con su tabulación correspondiente a las respuestas de los cuestionarios, el resultado, interpretación y su gráfica respectiva.

Finalmente se presentan las conclusiones, donde se presentan las comparaciones de objetivos con resultados e hipótesis con resultados, las conclusiones generales y las recomendaciones. Al final, se encuentra la bibliografía de los libros donde se obtuvo la información.



**CAPITULO I**  
**PLANEACION DE LA INVESTIGACION**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 GENERAL

El objetivo principal de este trabajo es analizar - la importancia de la motivación a nivel gerencial y operativo dentro de las sucursales bancarias de la ciudad - de México, con el fin de entender la influencia que tiene ésta en el desempeño del servicio.

### 1.1.2 ESPECIFICOS

1. Conocer el desarrollo de la banca mexicana desde su comienzo hasta la fecha.
2. Conocer las ventajas y desventajas de los empleados bancarios a raíz de la estatización de la banca.
3. Definir los conceptos esenciales de motivación y administración.
4. Estudiar y comprender las principales teorías de la motivación.
5. Identificar los diferentes tipos de necesidades que se presentan.
6. Conocer las características que los empleados esperan de un gerente.
7. Conocer las características que los gerentes esperan de un empleado.
8. Entender cuáles son las razones por las que se trabaja.
9. Investigar qué aspectos son agradables y cuáles desagradables dentro del trabajo.

## 1.2 PROBLEMA

¿ Es necesaria la motivación a nivel gerencial y operativo, a raíz de la estatización bancaria en las sucursales del centro de la ciudad de México para brindar buen servicio al público ?

## 1.3 HIPOTESIS

### 1.3.1 GENERAL

La motivación a nivel gerencial y operativo, a raíz de la estatización bancaria en las sucursales del centro de la ciudad de México, es necesaria para brindar buen servicio al público.

#### 1.3.1.1 IDENTIFICACION DE VARIABLES

Variable independiente. Motivación a nivel gerencial y operativo.

Variable dependiente. Para brindar buen servicio al público.

### 1.3.2 ESPECIFICAS

1. La motivación mejora la eficiencia del personal.
2. Si el individuo se encuentra satisfecho en su trabajo, rendirá más en éste.

## 1.4 DISEÑO DE PRUEBA

Para poder comprobar o disprobar las hipótesis, se recurre a dos tipos de investigación: una documental y otra de campo.

### 1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

Se basa principalmente en la información de libros y artículos relacionados con el tema, los cuales se enlistan en la bibliografía que aparece al final de la investigación.

Con el objeto de obtener dicha información, se acudió a diversas bibliotecas de la ciudad de México:

- Biblioteca de la Universidad Anáhuac
- Biblioteca de la Comisión Nacional de Valores
- Biblioteca del Banco de México
- Biblioteca Miguel Lerdo de Tejada

### 1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO

Una vez realizada la investigación documental se procedió a efectuar la investigación de campo para poder completar la información obtenida en libros.

Se llevó a cabo aplicando un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple; con el objeto de recabar información para poder probar o disprobar las hipótesis. Dicho cuestionario se aplicó en dos niveles: gerencial y operativo.

Una vez aplicado el cuestionario, se procedió a la tabulación de respuestas que se utilizaron como base para la elaboración de las fichas de campo.

#### 1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO

Debido al tamaño del Distrito Federal y a la cantidad de sucursales bancarias que existen, se escogió un área geográfica: el centro de la ciudad de México. Delimitado entre Avenida Reforma, Avenida Circunvalación, República del Perú y República del Salvador.

Dentro del área se escogieron las sucursales bancarias que tienen cobertura nacional, las que a continuación se enlistan:

- Bancomer S. N. C.
- Banamex S. N. C.
- Banca Serfin S. N. C.
- Banco Mexicano Somex S. N. C.
- Banco Internacional S. N. C.
- Multibanco Comermex S. N. C.

#### 1.4.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA

La comparación de la investigación documental con la realidad obtenida por medio de la investigación de campo es la prueba de los objetivos e hipótesis planteadas.

#### 1.4.2.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Habiendo delimitado el universo, se eligieron como muestra tres sucursales de cada institución.

De las dieciocho sucursales elegidas, se decidió entrevistar a una persona por sucursal a nivel gerencial y dos personas a nivel operativo.

Como se tuvo la oportunidad de contar con dos sucursales más, en las veinte sucursales se hicieron 20 entrevistas a nivel gerencial y 40 a nivel operativo.

#### 1.4.2.4 INSTRUMENTO DE PRUEBA

De acuerdo a los objetivos e hipótesis planteadas - se elaboraron dos cuestionarios: uno para el nivel gerencial y otro para el nivel operativo.

Cada cuestionario consta de dieciocho preguntas de tipo abiertas, cerradas y de opción múltiple.

A continuación se presentan los cuestionarios utilizados en las entrevistas:

## INSTRUCTIVO PARA LLENAR LA FORMA DE REGISTRO DE TESIS

1. Consigne la información de manera clara, de acuerdo a las instrucciones que aquí se señalan. Escriba con tinta.
2. No invada las zonas sombreadas. Tales espacios están reservados a la codificación de la información que usted proporciona.
3. **AÑO EN QUE SE PRESENTA LA TESIS:** Consigne solamente el año (omita el día y el mes); utilice para ello caracteres numéricos únicamente.
4. **AUTOR:** Escriba el nombre del autor en el siguiente orden: apellido paterno, apellido materno y nombre o nombres. Si la tesis ha sido elaborada por más de tres personas, consigne el nombre de las tres primeras en la hoja principal de registro de tesis y solicite una hoja anexa para registrar el nombre de las restantes.
5. **TÍTULO DE LA TESIS:** Escribalo tal y como aparece en la portada de la tesis. En caso de haberlo, anexe el subtítulo en el renglón destinado a tal efecto.
6. **LUGAR DE EDICIÓN:** Indique la ciudad donde fue presentada la tesis en examen -- profesional. No se considera lugar de edición la ciudad donde fue impresa la tesis.
7. **NUMERO DE PAGINAS:** Anote el último número que aparezca impreso en la paginación del ejemplar que presente.
8. **ILUSTRACIONES:** Si su tesis cuenta con algún tipo de ilustraciones (mapas, esquemas, diagramas, fotografías, etc.) tache la palabra "SI". Tache en caso contrario la palabra "NO".
9. **IDIOMA:** Indique el idioma en el que fue redactada la tesis sólo en el caso de que sea Tache una lengua distinta al castellano. Si su tesis está escrita en español, ignore el renglón correspondiente a idioma y déjelo en blanco.
10. **GRADO ACADÉMICO:** Tache la letra que corresponda al grado académico que obtiene mediante la presentación de la tesis: L para licenciatura, M para maestría, D para doctorado y E para especialización.
11. **CARRERA:** Escriba el nombre completo de la carrera objeto de la tesis de acuerdo a su denominación oficial en los planes de estudio de la universidad en la que la cursó. No utilice abreviaturas.
12. **FACULTAD O ESCUELA:** Anote el nombre completo oficial de la facultad a la que corresponda la tesis. No utilice abreviaturas.
13. **UNIVERSIDAD:** Si su tesis fue presentada en alguna facultad o escuela de la - - - U. N. A. M., deje en blanco este renglón. En caso contrario, consigne el nombre completo y oficial de la universidad a la que pertenece la facultad en la que presentó la tesis.
14. **TEMAS DE QUE TRATA LA TESIS:** Anote los temas que más claramente definan el objeto de la investigación. Consígnelos de manera clara y concisa por orden de importancia.
15. **GRADO ACADÉMICO DEL ASESOR DE LA TESIS:** Indíquelo -en caso de saberlo- de la misma manera que se pide en el punto 10 de este instructivo.
16. **NOMBRE DEL ASESOR DE LA TESIS:** Escribalo en el siguiente orden: nombre(s), apellido paterno y apellido materno.
17. **RESUMEN:** Si la tesis que registra corresponde al nivel de doctorado, solicite -- hoja anexa para redactar un resumen no mayor de una cuartilla. Dicho resumen -deberá presentarse -de preferencia- en inglés.



Fecha	Idioma	clave U.	Nº de matriz	f. cat.	iden	Registro de Tesis
\$050						Año en que se presenta la tesis: 1988
\$100	Autor:	Ortiz	Guerrero	Fernando		
		Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)		
\$100	Autor:	Ortiz	Guerrero	José Ignacio		
		Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)		
\$100	Autor:					
		Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)		
\$2451	Título:	Influencia de la motivación a nivel gerencial y operativo en las sucursales bancarias de la ciudad de México				
	Subtítulo:					
\$260	Lugar de Edición:	Estado de México				
\$300	Número de páginas:	193	Ilustraciones:	<input checked="" type="checkbox"/> NO	Idioma:	
Grado:	<input checked="" type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E	Carrera:	Licenciado en Administración			
Facultad o escuela:	Administración					
Universidad:	Universidad Anáhuac					
Temas que trata la tesis:	Teorías de motivación, atributos de la motivación, el comportamiento humano, compensaciones					
Grado del asesor de tesis:	<input checked="" type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E	Nombre del asesor:	Hugo Antonio Avelta G.			
\$650						
\$600						
\$901						



UNIVERSIDAD ANAHUAC  
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CUESTIONARIO APLICADO A NIVEL GERENCIAL EN LA  
BANCA DE MEXICO

DATOS GENERALES:

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

1. ¿ Conoce usted la historia de la Banca en México ?

SI ( )

NO ( )

2. ¿ Qué ventajas o desventajas ve usted con la Estatización de la Banca ?

VENTAJAS

DESVENTAJAS

_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. ¿ Qué ventajas o desventajas ve usted con la Sindicalización de los empleados bancarios ?

VENTAJAS

DESVENTAJAS

_____	_____
_____	_____
_____	_____

4. ¿Cuáles son los objetivos de esta empresa ?

---

---

---

5. ¿ Considera usted que dichos objetivos van de acuerdo --  
con sus objetivos ?

SI ( )

NO ( )

En cualquier caso, ¿ por qué ? \_\_\_\_\_

---

---

6. ¿ Se encuentra usted satisfecho con el salario que percibe en el trabajo en que se encuentra ?

SI ( )

NO ( )

En cualquier caso, ¿ por qué ? \_\_\_\_\_

---

---

7. Sus quejas han sido:

- ( ) Siempre resueltas justamente
- ( ) Siempre desechadas, olvidadas o mal resueltas
- ( ) Tomadas en cuenta pero no resueltas como lo creería justo

8. ¿ Considera usted que puede llegar a desarrollarse plenamente en esta empresa ?

SI ( )

NO ( )

9. ¿ Qué tipo de relaciones considera que existen entre usted y sus empleados ?

- ( ) Buenas
- ( ) Malas
- ( ) Regulares

10. De la siguiente lista, marque las actividades más importantes de la función gerencial:

- ( ) Establecer relaciones personales
- ( ) Obtener cooperación de sus colaboradores
- ( ) Dar trato correcto a sus empleados
- ( ) Tener conocimiento de su trabajo
- ( ) Poseer capacidad para enseñar y dirigir
- ( ) Pedir opiniones .
- ( ) Tener disposición para responder peticiones

11. ¿ Qué es lo que más le satisface de su trabajo dentro de la empresa ?

- ( ) El sueldo que recibe
- ( ) El tipo de trabajo que realiza
- ( ) Las relaciones con los demás
- ( ) La seguridad de mantener el trabajo
- ( ) Las posibilidades de progreso

12. ¿Cuáles de las siguientes necesidades, en su opinión, son más importantes a satisfacer ?

- Fisiológicas (comer, vestir, dormir, etc.)
- De seguridad (económica, personal, etc.)
- Afiliación (política, religiosa, etc.)
- Estima
- Autorrealización

13. ¿Qué es lo que desea de la empresa ?

- Sentirse aceptado por los demás
- Sentirse reconocido por los demás
- Sentirse parte de la organización
- Sentirse independiente
- Sentirse con libertad

14. ¿Qué significa para usted motivar al personal ?

---

---

---

---

15. ¿Considera usted que la motivación provoca personal eficiente ?

SI ( )

NO ( )

16. Mencione las tres principales características de un buen empleado:

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

17. Proporcione tres razones por las cuales trabaja:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

18. De cada uno de los factores que se mencionan a continuación, marque si le son agradables o desagradables:

	Agradable	Desagradable
Sueldo o salario	( )	( )
Supervisión	( )	( )
Seguridad	( )	( )
Condiciones de trabajo	( )	( )
Políticas administrativas	( )	( )
Relaciones con compañeros	( )	( )
Desarrollo	( )	( )
Reconocimiento	( )	( )
Creatividad	( )	( )
Trabajo en sí mismo	( )	( )
Control	( )	( )
Responsabilidad	( )	( )
Participación	( )	( )
Comunicación	( )	( )
Manejo de errores	( )	( )
Manejo de recompensas	( )	( )
Horarios	( )	( )
Autoridad	( )	( )

UNIVERSIDAD ANAHUAC  
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

QUESTIONARIO APLICADO A NIVEL OPERATIVO EN LA  
BANCA DE MEXICO

DATOS GENERALES:

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_  
Domicilio: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_  
Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_  
Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

1. ¿ Conoce usted la historia de la Banca en México ?

SI ( )

NO ( )

2. ¿ Qué ventajas o desventajas ve usted con la Estatización de la Banca ?

VENTAJAS

DESVENTAJAS

_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. ¿ Qué ventajas o desventajas ve usted con la Sindiculación de los empleados bancarios ?

VENTAJAS

DESVENTAJAS

_____	_____
_____	_____
_____	_____

4. ¿ Conoce usted los objetivos de esta empresa ?

SI ( ) NO ( )

5. ¿ Considera usted que dichos objetivos van de acuerdo --  
con sus objetivos ?

SI ( ) NO ( )

En cualquier caso, ¿ por qué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿ Considera adecuada su retribución actual ?

SI ( ) NO ( )

7. Sus quejas han sido:

- ( ) Siempre resueltas justamente
- ( ) Siempre desechadas, olvidadas o mal resueltas
- ( ) Tomadas en cuenta pero no resueltas como lo creería justo

8. ¿ Considera usted que puede llegar a desarrollarse plenamente en esta empresa ?

SI ( ) NO ( )

9. ¿ Qué tipo de relaciones considera que existen entre usted y su jefe ?

- ( ) Buenas
- ( ) Malas
- ( ) Regulares

10. De la siguiente lista, marque las actividades más importantes del supervisor:

- Entablar relaciones personales
- Obtener cooperación de sus colaboradores
- Dar trato correcto a sus empleados
- Tener conocimiento de su trabajo
- Poseer capacidad para enseñar y dirigir
- Pedir opiniones
- Tener disposición para responder peticiones

11. ¿Qué es lo que más le satisface de su trabajo dentro de la empresa ?

- El sueldo que recibe
- El tipo de trabajo que realiza
- Las relaciones con los demás
- La seguridad de mantener el trabajo
- Las posibilidades de progreso

12. ¿Cuáles de las siguientes necesidades, en su opinión, - son más importantes a satisfacer ?

- Fisiológicas (comer, vestir, dormir, etc.)
- De seguridad (económica, personal, etc.)
- Afiliación (política, religiosa, etc.)
- Estima
- Autorrealización

13. ¿Qué es lo que desea de la empresa ?

- Sentirse aceptado por los demás
- Sentirse reconocido por los demás
- Sentirse parte de la organización
- Sentirse independiente
- Sentirse con libertad



14. ¿ Qué significa para usted motivar al personal ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿ Considera usted que la motivación provoca personal eficiente ?

SI ( )

NO ( )

16. ¿ En su opinión, cuáles cree que son las tres principales características de un gerente ?

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

17. Proporcione tres razones por las cuales trabaja:

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

18. De cada uno de los factores que se señalan a continuación, marque si le son agradables o desagradables:

	Agradable	Desagradable
Sueldo o salario	( )	( )
Supervisión	( )	( )
Seguridad	( )	( )
Condiciones de trabajo	( )	( )
Políticas administrativas	( )	( )

	Agradable	Desagradable
Relaciones con compañeros	( )	( )
Desarrollo	( )	( )
Reconocimiento	( )	( )
Creatividad	( )	( )
Trabajo en sí mismo	( )	( )
Control	( )	( )
Responsabilidad	( )	( )
Participación	( )	( )
Comunicación	( )	( )
Manejo de errores	( )	( )
Manejo de recompensas	( )	( )
Horarios	( )	( )
Autoridad	( )	( )

1.4.2.5 JUSTIFICACION DE LOS CUESTIONARIOS A NIVEL GERENCIAL Y OPERATIVO

PREGUNTA	OBJETIVO	HIPOTESIS	PREGUNTA	OBJETIVO	HIPOTESIS
1	O.E.1		1	O.E.1	
2	O.E.2	H.G.	2	O.E.2	H.G.
3	O.E.2	H.G.	3	O.E.2	H.G.
4		H.E.2	4		H.E.2
5		H.E.2	5		H.E.2
6	O.E.5	H.E.2	6	O.E.5	H.E.2
7	O.E.5	H.E.2	7	O.E.5	H.E.2
8	O.E.5	H.E.2	8	O.E.5	H.E.2
9	O.E.5		9	O.E.5	
10	O.E.5		10	O.E.5	
11	O.E.5	H.E.2	11	O.E.5	H.E.2
12	O.E.5	H.E.2	12	O.E.5	H.E.2
13	O.E.5	H.E.2	13	O.E.5	H.E.2
14	O.G.	H.G. H.E.1	14	O.G.	H.G. H.E.1
15	O.G.	H.G. H.E.1	15	O.G.	H.G. H.E.1
16	O.E.7		16	O.E.6	
17	O.E.8		17	O.E.8	
18	O.E.9	H.E.2	18	O.E.9	H.E.2

#### 1.4.2.6 APLICACION DEL CUESTIONARIO

La técnica de investigación utilizada es la encuesta, se desarrolló un cuestionario previo con el fin de detectar fallas en las preguntas, las cuales se corrigieron y se desarrolló el cuestionario definitivo con el que se procedió a entrevistar personalmente a la muestra elegida.

#### 1.4.2.7 TABULACION

Una vez realizadas las entrevistas y para determinar el resultado de las mismas, se eligió el siguiente procedimiento:

En el caso de las preguntas cerradas se sumaron las respuestas similares y se obtuvo el porcentaje sobre el total de las personas entrevistadas.

En el caso de las preguntas abiertas y de opción múltiple, se agruparon las respuestas de acuerdo a su contenido y se otorgó un porcentaje a cada grupo correspondiente sobre el total de personas entrevistadas.

Posteriormente se elaboró la presentación gráfica de los resultados.

#### 1.4.2.8 LIMITACIONES EN LA APLICACION DEL CUESTIONARIO

En el transcurso de toda investigación se presentan limitaciones de algún índole. En este estudio las limitaciones fueron las siguientes: la persona elegida para ser entrevistada carece de tiempo suficiente para realizar las entrevistas y se sintió un poco de desconfianza al contestar el cuestionario y dar la información.

**CAPITULO II**  
**EVOLUCION DE LA BANCA EN MEXICO**

## 2.1 ANTECEDENTES DE LA BANCA EN MEXICO

Existe poca literatura sobre las operaciones bancarias realizadas antes de la llegada de los españoles, -- sin embargo, entre los antecedentes que se pueden encontrar están algunos sistemas de permuta que permiten suponer la existencia de préstamos y ventas a plazo llevados al cabo por los aztecas; además, la suposición de que el elevado volumen e importancia de operaciones mercantiles de los aztecas, teniendo como medios de cambio determinados bienes substitutos del dinero, hacen que se especule sobre la posibilidad de que existieran comerciantes que en cierta forma realizaban operaciones de cambiistas.

"Antes de 1775 nuestro país no contaba con una institución bancaria, sin embargo, la ausencia de dichas instituciones no impidió que se siguieran procedimientos y prácticas de moneda y crédito."(1)

La primera institución bancaria de que se tiene conocimiento fue el Monte de Piedad de Animas, el cual no tenía propósitos de lucro y que en un principio no cobraba intereses, ya que se sostenía de limosnas. Posteriormente estableció tasas moderadas debido a que el sistema de obsequios voluntarios por parte de los prestatarios -- como agradecimiento al préstamo no dió resultado, a través de los años sufrió muchas modificaciones y en la actualidad continúa operando como institución nacional de crédito.

En 1784, dado el auge de la actividad minera, se es

---

(1) Moore Ernest O.  
Evolución de las Instituciones Financieras de México  
Pag. 11

tableció el Banco de Avío de Minas como institución oficial que concedía préstamos refaccionarios, la admisión de capitales a rédito y la atención de las cuentas del tribunal de minería, mismo que fue liquidado poco después de la independencia.

"En 1830, el Gobierno estableció la primera institución bancaria de fomento del país: el Banco de Avío."(2)

Esta institución facilitaba el desarrollo industrial poniendo créditos a disposición de los importadores del equipo industrial necesario.

En virtud de la difícil situación económica y política del país y de no realizar su meta básica, el impulsar la industria, esta institución fue suprimida en 1842 por decreto presidencial.

"En 1837 se estableció el Banco Nacional de Amortización de la Moneda de Cobre, con el propósito de retirar de la circulación las monedas de cobre, cuyo volumen se había tornado excesivo y amenazaba provocar un colapso del rudimentario sistema monetario existente."(3)

La moneda amortizada debió haber sido retirada de la circulación y luego fundida para la nueva moneda sin alteración del valor nominal y que serviría para pago de impuestos del Ministerio de Hacienda. Como no se realizó lo anterior, sino que redujo el valor de esa moneda, perjudicando a los tenedores de la misma, se puso fin a sus operaciones por decreto presidencial en 1841.

"La situación económica de México a mediados del siglo XIX se caracterizaba por un grave desequilibrio, en

---

(2) Dwight S. Brothers y Leopoldo Solís M.  
Evolución Financiera de México, pág. 12

(3) D. S. Brothers y L. S. M. ob. cit. pág. 12

parte por la ineficaz administración gubernamental. La -- desconfianza del público para invertir tenía su causa -- principal en los continuos fraudes y operaciones dudosas por parte de las instituciones oficiales, teniendo como consecuencia una gran estrechez del mercado de dinero. A su vez, este fenómeno determinó que el gobierno contrajera numerosos empréstitos del exterior, con el resultado último de un déficit presupuestal considerable."(4)

En las dos décadas siguientes se hicieron varias -- propuestas para establecer otras clases de instituciones financieras gubernamentales pero no se adoptó decisión -- alguna.

## 2.2 CONFIGURACION DEL PRIMER SISTEMA BANCARIO

"El origen de las operaciones bancarias modernas en México data del año de 1864, con la inscripción ante el Tribunal de Comercio de la ciudad de México de la Primera Sociedad Bancaria dedicada a efectuar operaciones de descuento, depósitos con intereses y cuentas corrientes sin cargo alguno en favor de su clientela.

Esta institución, denominada en su inicio Banco de Londres, México y Sud-América, con el tiempo y a través de fusiones se convirtió en Banca Serfín, S.N.C., y significó el principio de la historia bancaria en nuestro país."(5)

Dicha institución, financiada con capital británico

- 
- (4) Manero Antonio  
La Revolución Bancaria en México, pág. 20
- (5) Prontuario Serfín. Presentación



recibió depósitos y concedió créditos, emitió billetes - que rápidamente alcanzaron aceptabilidad general como medio de pago, y proporcionó servicios bancarios para los negociantes dedicados al comercio exterior.

Debido a la actividad minera en Chihuahua y a las demandas de crédito que existían, se fundaron los siguientes bancos: el Banco de Santa Eulalia en 1875, el Banco Mexicano en 1878 y el Banco Minero Chihuahuense en 1882.

En 1881 se formó el Banco Nacional Mexicano como una sucursal del Banco Franco-Egipcio y en 1882 se fundó el Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario.

En 1884, debido a la crisis económica y a la necesidad del gobierno de obtener fuertes financiamientos, se fusionaron el Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil, dando lugar al nacimiento del Banco Nacional de México. Se le otorgaron importantes concesiones, entre las cuales se encontraba la emisión de billetes, limitándola consecuentemente a los demás bancos.

En 1897, debido a la anarquía en la multiplicidad de los bancos emisores de billetes y a la constante entrada de capital extranjero, motivó a que las autoridades propusieran la conveniencia de regularizar el funcionamiento de dichas instituciones y se emitió la Ley General de Instituciones de Crédito; la cual favorece al Banco Nacional de México, dándole el privilegio especial que le faculta para ser el banquero del gobierno.

"Esta Ley reglamentó y dividió a las instituciones bancarias en tres categorías: bancos de emisión, bancos hipotecarios y bancos refaccionarios."(6)

---

(6) Moore Ernest O. ob. cit. pág 22

"Al promulgarse la Ley en 1897 existían 10 bancos en la República, de los cuales nueve eran de emisión y uno hipotecario. El principal efecto de esta Ley fue la gran demanda de autorizaciones para el establecimiento de nuevos bancos."(7)

De 1897 a 1903 se fundaron 24 bancos, teniendo todos los estados de la República un banco, con excepción de Colima y Tlaxcala. De los 34 bancos existentes, dos eran refaccionarios, uno hipotecario y los treinta y uno restantes eran de emisión.

En 1905 y 1908 hubieron reformas a la Ley de 1897 - con respecto a nuevas concesiones para el establecimiento de bancos de emisión en la República.

## 2.3 LA REVOLUCION Y SUS CONSECUENCIAS

Con la Revolución de 1910, las dificultades del sistema financiero mexicano se vieron agravadas por las excesivas emisiones de papel moneda. Esto dio impulso al a tesoreramiento y exportación de oro y plata; significó el derrumbe del sistema bancario, pues de los 34 bancos que existían, 15 entraron en liquidación.

"La quiebra del sistema comenzó a manifestarse hacia mediados de 1913, después del asesinato de Madero, y se reflejó en la rápida depreciación del papel moneda, un gran aumento de los precios, una difundida falsificación de billetes e incumplimientos del gobierno, los bancos y otros deudores. En resumen, a partir de 1913, el sistema

---

(7) Ibidem pág. 23

financiero prerrevolucionario entraba en colapso, y acabó dejando de funcionar."(8)

En el año de 1914 se dictaron medidas tendientes a recobrar la confianza del público en la moneda y en los bancos; la emisión de nuevos billetes fue detenida, se llevaron a cabo esfuerzos para eliminar los billetes falsificados y una proporción importante de las emisiones de papel moneda fue retirada por medio de decretos.

Uno de los problemas más importantes fue la anarquía monetaria existente, en 1916 la circulación fiduciaria estaba compuesta por los billetes de banco y los billetes de los gobiernos revolucionarios, dólares, monedas de oro y pesos fuertes, lo cual daba lugar a diferentes precios de la misma mercancía, según la moneda con que era pagada.

Por decreto se declararon anticonstitucionales las leyes que habían otorgado concesiones a los bancos de emisión que daban el monopolio de emisión de billetes en exceso de sus reservas metálicas y sin compensación al Estado, por lo que se ordenó la incautación de dichas instituciones.

En 1921 se decretó la desincautación dividiendo los bancos en tres grupos: primero, aquellos bancos cuyo activo excedía al pasivo en más de 10%; segundo, aquellos bancos cuyo activo era superior al pasivo en menos de 10%; y por último, aquellos bancos que tenían un pasivo mayor a su activo. Los primeros se devolvieron a los accionistas, los segundos requerían para seguir operando que las operaciones fueran autorizadas por la Secretaría

---

(8) D. S. Brothers y L. S. M. ob. cit. pág. 17

de Hacienda, y lo últimos se liquidaron.

En 1924 se promulgó una nueva Ley de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios que sigue los principios de la de 1897. En este mismo año, se creó la Comisión Nacional Bancaria, que tenía facultades para vigilar el sistema bancario, inspeccionar todas las instituciones de crédito, determinar la forma de los balances y obtener y publicar estadísticas.

#### 2.4 FORMACION Y DESARROLLO DEL SISTEMA MODERNO

"En 1925 se dio un paso muy importante hacia el establecimiento del sistema bancario previsto en la Constitución de 1917, al organizarse el Banco de México, S.A., - bajo la jurisdicción de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Le fue concedido el monopolio sobre la emisión de papel moneda y la autoridad para fijar los tipos de cambio entre el peso y las monedas extranjeras."(9)

Los primeros seis años del Banco de México se caracterizaron por el hecho de no haber operado cabalmente como un banco central, sino más bien como un banco comercial con privilegios especiales.

"Esto se debió a que, por ley, el Banco de México estaba autorizado a ejercer funciones de banco de depósito y descuento; a que no se hacía obligatoria la asociación de los demás bancos al Banco de México, y a que, de hecho, el Gobierno Federal ordenaba las acuñaciones de monedas de plata, lo que, junto con la desconfianza por el

---

(9) Ibidem pág. 19

billete y la situación externa limitaban la regulación de los instrumentos más importantes de banco central que se le habían asignado: la cantidad del dinero y el tipo de cambio."(10)

En 1927 un fuerte incremento en el precio del oro obligó a que el Banco de México suspendiera las acuñaciones de plata, reduciendo así la oferta mundial de este metal, por lo que aumentó el precio de la plata.

Para atacar el continuo deterioro financiero se realizó una reforma monetaria en Julio de 1931, la llamada Ley Calles, ya que Elías Calles como presidente del consejo de administración del Banco de México, promovió su elaboración y ejecución. Esta ley monetaria, desmonetizó el oro y prohibió su utilización como unidad de crédito en los contratos comerciales. La nueva ley decretó también que la circulación estuviera limitada únicamente a monedas de plata y buscó estabilizar su valor a través de un control cuantitativo de su emisión. El oro se conservó como patrón para fijar el tipo de paridad.

"La Ley Calles estableció en el Banco de México una Junta Central Bancaria que autorizara la emisión de billetes, vía redescuento, para administrar la reserva internacional, y fijar y administrar los requisitos del caja legal, a fin de asegurar una oferta monetaria de acuerdo con las necesidades de la economía."(11)

En Abril de 1932 se reformó la Ley Constitutiva del Banco de México para redefinir sus funciones. Esta reforma eliminó la función de banco comercial que venía deseg

---

(10) Fernández Hurtado E.  
Cincuenta Años de Banca Central, pág. 64

(11) Fernández Hurtado E. ob. cit. pág. 71

peñando y lo convirtió en un banco central de duración indefinida que persiguiera estos objetivos:

- Emitir billetes y regular la circulación monetaria, la tasa de interés y los cambios sobre el exterior.
- Redescantar documentos de carácter mercantil.
- Encargarse del servicio de Tesorería del Gobierno Federal.
- Efectuar las operaciones bancarias compatibles con su naturaleza de banco central.

En 1936 la legislación atribuía al Banco de México las siguientes funciones: regulación del medio circulante interno y del mercado de divisas; actuación como banco de reserva e institución de redescuento para los bancos de depósito privados y otras instituciones financieras que se señalaban; determinación y administración de los requisitos de reserva de las instituciones asociadas a éste; por último, el establecimiento de las políticas que regirían las actividades de la Comisión Nacional Bancaria.

"El desarrollo bancario a partir de 1932 fue muy rápido. En 1931 las instituciones asociadas al Banco de México eran únicamente 13; en 1932 fueron 27 y después de la reforma a la ley llegaron a 62; en 1936 los bancos sumaban 70. Los depósitos a la vista alcanzaban la cifra de 170 millones de pesos en 1935, contra 186 millones en 1936; entre los mismos años, los capitales de dichos bancos aumentaron de 118 millones a 130 millones y los créditos concedidos a 440 de 335 millones."(12)

La evolución del Banco de México se vio acentuada -

---

(12) Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones. pág. 26

por la nueva depresión económica de Estados Unidos en -- 1937 y 1938 y por las repercusiones de la expropiación -- que hizo México de las compañías petroleras extranjeras en 1938.

La década de los treinta presenció un substancial -- incremento en el número de bancos comerciales y de otra clase de instituciones financieras privadas; también se establecieron varias instituciones financieras oficiales con el propósito de controlar y complementar a las privadas y promover el desarrollo del país.

"También para finales de la década de los treinta, -- México había acumulado experiencia sobre el funcionamiento de una amplia variedad de sistemas monetarios, que -- desde un patrón de monedas plata y a través del bimetalismo y el patrón oro, iba a un patrón de billetes inconvertibles y, finalmente, a una forma moderna de moneda -- controlada. Se habían registrado cuatro devaluaciones monetarias, cada una de las cuales obedecía a razones diferentes."(13)

En el año de 1940, la política de obras públicas -- que continuó desarrollándose aumentó el renglón de salarios; el crédito comercial continuó restringido y la falta de capitales de inversión se acentuó debido a la salida de capitales mexicanos estimulada por la lucha política que se desarrollaba.

La contracción de los depósitos provocó en los bancos privados una gran desproporción con los préstamos -- concedidos y fue necesario que el Banco de México diera su ayuda aumentando considerablemente los descuentos,

---

(13) D. S. Brothers y L. S. M. ob. cit. pág. 26

disminuyendo los créditos a firmas que pudieran financiarse a sí mismas y a las importadoras de artículos de lujo; se suprimieron los créditos con garantía de oro y plata y se exigió un depósito de 33.3% en efectivo a los contratos de futuros sin conceder crédito para la constitución de ese depósito; se impidió el aumento de la cartera de los bancos comerciales y se liquidaron en lo posible los redescuentos anteriormente concedidos.

En el segundo semestre de ese mismo año, tal vez -- por la situación económica que prevalecía en el extranjero, los capitales retornaron a México, restableciendo el equilibrio de la balanza de pagos.

Según las estadísticas del Banco de México, el tipo de cambio con el dólar, que en Diciembre de 1937 era de 3.60, llegó a su mayor cotización en Mayo de 1940, alcanzando el tipo de cambio de 5.99; pero en Diciembre del mismo año, el banco comenzó a operar con dólares al tipo de 4.85, que quedó fijado como tipo oficial.

El período de la Segunda Guerra Mundial se caracterizó por una gran demanda de bienes y servicios mexicanos que estimuló la actividad económica interna, así como las importaciones de bienes de capital para satisfacer las necesidades de expansión industrial del país, y una cuantiosa entrada de capitales del exterior que permitió significativos aumentos en las reservas internacionales y que dio lugar a presiones especulativas para que se revaluara el peso. Asimismo, durante estos años, el Banco de México concedió fuertes créditos al sector público para financiar los gastos de guerra, las obras de infraestructura requeridas por la expansión de la produc



ción y las importaciones de bienes de primera necesidad para vender a precios subsidiados.

"Durante los años de la Segunda Guerra, la balanza - en cuenta corriente fue ligeramente superavitaria; y aunado a este saldo, los flujos que entraban en cuenta de capital hicieron que la balanza de pagos fuera fuertemente superavitaria. Como resultado, las reservas internacionales pasaron de 62.3 millones de dólares a fines de 1941 a 372.7 millones en Diciembre de 1945."(14)

Con el fin de la guerra se eliminó la barrera proteccionista y de estímulo de que disfrutaba la economía mexicana y se impuso la necesidad de tomar urgentes medidas de ajuste para rectificar el serio desequilibrio del sector externo.

Sin embargo, los problemas de ajustes de posguerra se intensificaron en 1948, año en que el Banco de México por tercera vez recurrió a la flotación del tipo de cambio.

"El primer día que se compraron y se vendieron pesos en el mercado (23 de Julio) el tipo de cambio pasó a --- 5.75 pesos por dólar; el segundo día, a 6.60; en Agosto, la tasa promedio fue de 6.84 y se mantuvo hasta Febrero del año siguiente, cuando se depreció hasta 7.20, reflejando, en parte, el efecto de la recesión de los Estados Unidos en las exportaciones mexicanas. Continuó la depreciación del peso, y en Mayo de 1949 llegó hasta 8.55. Al empezar a salir la economía mundial de la recesión de -- 1948-1949 y al responder positivamente la economía mexicana, el peso empezó a subir de valor: llegó a 8.08 por

---

(14) Fernández Hurtado E. ob. cit. pág. 85

dólar el 17 de Junio; pero el día siguiente, el Banco de México fijó el tipo de cambio oficial con el Fondo Monetario Internacional en 8.65 pesos por dólar, lo que constituyó una devaluación de 78% en pesos y 44% en divisas en un lapso de once meses."(15)

Los precios internos crecieron significativamente desde el segundo semestre de 1950. Por lo tanto, la preocupación fundamental de la política monetaria de estos años fue la de reactivar la economía nacional y contrarrestar las presiones recesivas del exterior sin aumentar las presiones inflacionarias, que habían registrado un incremento de 24% en 1951.

Ante el continuo deterioro de la balanza de pagos en 1952 y 1953, y la necesidad de estimular la economía, se adoptaron una serie de políticas comerciales de estímulo a las exportaciones y restricción a las importaciones:

La pérdida de competitividad por el mayor crecimiento de los precios internos y las mayores importaciones atribuibles al inicio de la recuperación económica nacional, determinaron que el saldo negativo de la balanza en cuenta corriente a principios de 1954 se deteriorara; también hubo indicios de fuertes salidas de capital en los primeros días de Abril de ese año.

"Así, el 17 de Abril, Sábado de Gloria de 1954, el gobierno mexicano anunció, para sorpresa de todos y pánico de algunos, el nuevo tipo de cambio de 12.50 pesos por dólar, lo que representó una devaluación de 45% en pesos y 31% en divisas."(16)

---

(15) Ibidem pág. 95

(16) Ibidem pág. 103

Esta devaluación estuvo apoyada por una serie de medidas basadas en proyecciones que se hicieron en el Banco de México respecto a los efectos que el nuevo tipo de cambio tendría en los precios internos y en el incremento en el crédito interno que la economía necesitaría durante los meses de ajuste al nuevo tipo de cambio. También se buscaba reponer las reservas del Banco de México a niveles suficientes para sostener el nuevo tipo de cambio.

"Las fuertes fugas de capitales experimentadas en 1957 y 1958 pusieron de nuevo en evidencia la subsistencia de un problema: la marcada preferencia del público por instrumentos financieros de gran liquidez y su resistencia a colocar sus ahorros en valores de mayor plazo. Esta propensión acentúa la susceptibilidad a las crisis financieras y dificulta la labor de apoyo de un banco central."(17)

En 1960 y 1961 la pérdida de divisas no tuvo efectos contraccionarios, en parte porque fueron déficit pequeños, y también porque fueron compensados por los créditos que otorgó el Banco de México al sector público para amortiguar la caída de la inversión privada, a razón de la desconfianza que brotó ante la posición del gobierno mexicano respecto a Cuba.

En el período de 1962-1964 aumentaron sustancialmente las reservas internacionales del Banco de México, debido principalmente a la creciente prosperidad mundial que creó un aumento en la demanda de bienes y servicios mexicanos. En estos años hubo fuertes entradas de divi--

sas que reforzaron el efecto expansionario de las medidas internas, dichos efectos se amortiguaron llevando a cabo ventas de valores del Banco Central a los bancos y traspasando a los bancos de depósito y ahorro, créditos concedidos por el Banco de México.

Los años de 1965-1971 se caracterizaron por la presencia de menores tasas de crecimiento de la oferta monetaria y de mayor estabilidad de los precios en México. Fueron dos etapas bien diferenciadas: 1965-1969, años de expansión económica y 1970-1971, años de recesión y de crisis monetarias internacionales.

"En todos estos años, exceptuando 1965, se registraron aumentos en las reservas internacionales del Banco de México gracias al continuo aumento en la demanda externa de bienes y servicios nacionales, a la cual se pudo responder con el aumento y la diversificación en la producción nacional." (18)

Los años de 1972-1975 se caracterizaron en lo interno por una política constante de expansión e internacionalmente por crisis económicas.

En estos cuatro años se optó por intentar un proceso productivo más expansionario que el de los años anteriores y resolver necesidades sociales y de infraestructura acumuladas. El instrumento principal de esta política fue el gasto público, cuyo creciente déficit fue financiado con recursos primarios del Banco de México y del exterior.

Las autoridades monetarias expresaron su preocupación ante el aumento en el déficit fiscal, cuyo financiamiento

miento requirió fuertes incrementos en la base monetaria e intentaron compensar sus efectos inflacionarios a través de elevaciones importantes del depósito obligatorio en encaje legal y el establecimiento de convenios especiales con la banca, con el objeto de disminuir la capacidad de expansión secundaria de crédito que el sistema financiero podía hacer con la nueva liquidez.

"La decisión de impulsar el gasto público, desde el primer semestre de 1972, cuando se iniciaba la etapa ascendente de uno de los más pronunciados ciclos de la economía mundial, ejerció - por la magnitud creciente del financiamiento deficitario del sector público - una presión que sobrepasó por mucho las posibilidades de compensación de los instrumentos monetarios. El período de crecimiento con estabilidad estaba llegando a su fin; se iniciaba una etapa diferente."(19)

La historia monetaria de los últimos cincuenta años refleja la evolución de la economía mexicana, que de productora de bienes básicos y exportadora de productos primarios, pasa a ser una economía diversificada tanto en su producción como en sus exportaciones.

El 31 de Agosto de 1976 el gobierno decidió cambiar la paridad del peso frente al dólar, el tipo de cambio - pasó de 12.50 a 19.50 pesos por dólar.

En 1977 la Ley General de Instituciones de Crédito, hizo posibles nuevas oportunidades competitivas modificando las leyes anteriores, autorizando la creación de - los multibancos, ofreciendo así una gran gama de servicios bancarios y financieros; entre los cuales se inclu-

---

(19) *Ibidem* pág. 121

fan operaciones financieras, bursátiles, de aseguradoras, arrendamiento, bienes inmuebles y almacenadoras.

"Los años de 1977 a 1978 fueron decisivos para las fusiones, ya que se constituyeron 66.6% de los bancos -- múltiples existentes."(20)

La paridad del peso frente al dólar que se estableció en 1976 estuvo fluctuando de 19.50 pesos por dólar y llegó a 26.88 pesos por dólar en Febrero de 1982.

"El 18 de Febrero de 1982 el Banco de México se retiró del mercado cambiario. El peso pasó de 26.88 a 37.66 y a finales del mes se encontraba a 44.64. Pero en los tres meses siguientes, las mismas presiones que resultaron incontenibles en Febrero reaparecieron con mayor intensidad, al tiempo que una fuga de capitales sin precedente comenzó a agigantarse. Casi vació totalmente las reservas del Banco de México que perdió su fuerza para defender la moneda nacional."(21)

El 6 de Agosto el Banco Central se retiró una vez más del mercado de cambios y el peso cayó de 49 a 74.08 pesos por dólar. Ese mismo día, se estableció un nuevo sistema de cambio dual para el peso: una cotización basada en un mercado libre (74.08 pesos por dólar) y un tipo preferencial de 50 pesos por dólar para la compra de dólares destinados a importaciones prioritarias, pago de la deuda externa pública y de los intereses ordinarios de créditos hechos en dólares.

El 19 de Agosto ese sistema fue modificado, se pusieron en operación tres tipos de cambio: el preferente de 50 pesos por dólar, uno general de 69.50 pesos por dól

---

(20) Revista de Revistas # 3920, pág. 40

(21) El Inversionista Mexicano # 527, pág. 1

lar para canjear dólares a pesos y un tipo de mercado libre que en esa fecha llegó a 114.77 pesos por dólar.

## 2.5 ESTATIZACION DE LA BANCA

En el informe presidencial del 1º de Septiembre de 1982, por decreto presidencial, se estableció la estatización de la banca privada y la implantación del control de cambios.

"Emotivo, muy emotivo al final de su mensaje político, el Presidente José Lopez Portillo anunció la nacionalización de la banca privada y la implantación del control de cambios, así como la sindicalización de los trabajadores bancarios."(22)

La estatización de la banca privada junto con el control del mercado cambiario, atienden a la necesidad de quitar a la inflación los efectos especulativos, los cuales dañan al aparato productivo.

La estatización consiste en cancelar a particulares una vieja concesión que se consideraba intocable y asumir por parte del Estado las responsabilidades inherentes al manejo bancario. El aparato bancario, íntegro, se transfiere, de sus administradores particulares, al Estado.

"Se ha objetado que la expropiación no fue nacionalización, sino estatización de la banca, por el motivo, aparentemente terminante, de que hace veinte años la ley había excluido la participación de los extranjeros en el

---

(22) Periódico Avance Diario Matutino  
Septiembre - 2 - 1982, pág. 1

capital y el manejo de los bancos y, en general, éstos pertenecían a mexicanos; por lo que la expropiación se limitó a poner en manos del Estado el manejo de la banca que ya era mexicana."(23)

"Carlos González Lozano añadió que lo único que no está provocando con esa situación es crear más desconfianza y consideró que no es una nacionalización de la banca sino una estatización."(24)

La estatización de la banca persigue tres objetivos fundamentales:

1. Fortalecer al aparato productivo y distributivo del país con el fin de evitar que la crisis financiera los afecte aún más.
2. Contribuir a detener las presiones inflacionarias.
3. Dar seguridad a los ahorradores y apoyar en especial a los pequeños ahorradores y cuenta-habientes de las instituciones de crédito del país.

Con la implantación del control de cambios se establecieron dos tipos de cambio fijos: tipo de cambio preferencial, fijado en 50 pesos por dólar y tipo de cambio ordinario, establecido en 70 pesos por dólar. El tipo de cambio libre desapareció.

"Todas las personas que posean hoy en día divisas, no se encuentran en una situación ilegal. Incurrirían en ilegalidad sólo si se efectúan transacciones con ellas fuera del sistema bancario nacionalizado. El Banco de México y todas las instituciones de crédito del país están

---

(23) Landerroche Obregón Juan  
Expropiación Bancaria y Control de Cambios, pág. 103

(24) Periódico El Herald de México  
Septiembre - 2 - 1982, pág. 1



on la mejor disposición de recibirlas a la paridad ordinaria de 70 pesos por dólar, sin ninguna consecuencia ulterior, sea ésta fiscal o de otro tipo. Con la banca nacionalizada se mantiene el secreto bancario."(25)

La tasa de interés para las cuentas de ahorro se elevó de 4.5% a 20% anual.

"El 20 de Diciembre el sistema anterior de control de cambios fue abolido y en su lugar se implantó uno dual: un mercado libre y otro controlado. El mercado libre es operado por la banca nacionalizada mexicana, con intervenciones del Banco de México. Abrió a 150 pesos por dólar. El mercado controlado, con dos tipos de cambio flotante, quedó directamente dirigido por el gobierno. El primero de esos tipos fue el "especial" a 70 pesos por dólar y el segundo, el llamado "controlado", a 95.10 pesos por dólar, que sustituyeron, respectivamente al preferencial (de 50 pesos) y al ordinario (de 70 pesos)."(26)

Se decidió deslizar el tipo de cambio especial en 14 centavos diarios y el tipo de cambio controlado en 13 centavos diarios.

En este mes, las instituciones bancarias cambiaron de ser Sociedades Anónimas a Sociedades Nacionales de Crédito.

"Por lo que hace al Sistema Bancario Nacional, el 31 de Diciembre de 1982 se dio a conocer la Nueva Ley Reglamentaria del Servicio Público de la Banca y Crédito, transformando a las instituciones bancarias en sociedades nacionales de crédito."(27)

---

(25) Boletín Informativo F.I.R.A. # 131, pág. 24

(26) El Inversionista Mexicano # 527, pág. 4

(27) Banca Confía. Informe Anual 1983, pág. 9

En Marzo de 1983 desaparece el tipo de cambio "especial".

El 23 de Septiembre se decidió deslizar la paridad del peso en el mercado libre en 13 centavos diarios.

En este mismo año, se reagruparon los 58 bancos existentes en 29 unidades para integrar así un número adecuado que pudiera aprovechar mejor las ventajas de la economía a escala, en sus niveles de operación, costo y estructura financiera.

En Mayo de 1984 el tipo de cambio libre era de ---- 179.19 pesos compra y 180.69 pesos venta; el tipo controlado era de 162.47 pesos compra y 162.57 pesos venta; el "spot" peso en Nueva York era de 201 pesos compra y 204 pesos venta. Este último, va paralelo al mercado negro de dólares.

El 6 de Diciembre se decidió deslizar la paridad del peso con el dólar en 17 centavos diarios.

A partir del 1° de Enero de 1985, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público decidió que las instituciones bancarias pagarían 365 días al año de intereses en lugar de 360 días.

El 6 de Marzo del mismo año, se decidió deslizar la paridad del peso con el dólar en 21 centavos diarios.

El 18 de Marzo, la Secretaría de Hacienda informó que el número de Sociedades Nacionales de Crédito se reduce de 29 a 20. Los derechos y obligaciones se conservan irrestrictos al igual que el secreto bancario.

\*Recordó la S.H.C.P. que en 1975 existían cerca de 200 bancos, al momento de la nacionalización bancaria, - el 1° de Septiembre de 1982, el número se había reducido

a 58; el 31 de Agosto de 1983 el sistema de banca múltiple quedó integrado por 29 Sociedades Nacionales de Crédito y ahora constará de sólo 20."(28)

De las 20 instituciones, 6 tienen cobertura nacional: Banamex, Bancomer, Banca Serfín, Multibanco Comer--  
mex, Banco Internacional y Banco Mexicano Somex.

Quedaron 8 de ámbito multirregional: Banco del A---  
tlántico, B.C.H., Banpaís, Banca Cremi, Multibanco Mer--  
cantil de México, Banco de Crédito y Servicio, Banca Con  
fia y Banco de Crédito Mexicano.

Para terminar con las fusiones, quedaron 6 bancos -  
de cobertura regional: Banco del Noroeste, Banco Mercan--  
til de Monterrey, Banco Promex, Banco del Centro, Banco  
del Oriente y Banco Continental Ganadero.

El 22 de Mayo de 1985 el tipo de cambio libre era -  
de 236.48 pesos compra y 237.98 pesos venta; el controla  
do era de 219.72 pesos compra y 219.92 pesos venta; por  
último, el "spot" peso en Nueva York de 251 pesos compra  
y 253 pesos venta.

En la actualidad, la reestructuración del sistema -  
bancario deberá promover el desarrollo económico canaliz--  
sando de forma eficiente el ahorro interno.

"La reordenación del sistema debe ser de diversos tí  
pos: en primer lugar, es necesario racionalizar el siste  
ma vía fusiones. En segundo, es necesario realizar una -  
división más específica de tareas entre la banca comer--  
cial y la de fomento, y en tercero, se requiere impulsar  
el mercado de valores aunque cuente con limitaciones es--  
tructurales."(29)

---

(28) Periódico Excelsior  
Marzo - 18 - 1985, pág. 12-A

(29) Revista de Revistas # 3920, pág. 42

**CAPITULO III**  
**CONCEPTOS Y TEORIAS DE**  
**MOTIVACION**

### 3.1 DEFINICIONES

#### 3.1.1 ADMINISTRACION

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado."(30)

En forma resumida pero esencial se puede decir que la administración es la técnica y el arte para alcanzar eficientemente objetivos a través de la acción coordinada de un grupo organizado; o de otra forma se puede considerar como: técnica y arte para lograr eficientemente objetivos, mediante la adecuada estructuración y operación de un organismo social.

Es técnica, pues es un conjunto de procedimientos - cuyos principios derivan de una o varias ciencias y que indican la forma correcta de hacer las cosas para lograr las metas propuestas.

Es arte, pues con la sola aplicación de la técnica no se logran siempre los resultados deseados. La guía de hombres requiere además habilidad e intuición para resolver con éxito las distintas situaciones que el factor humano le puede presentar.

Su fin es alcanzar con eficiencia los objetivos comunes o de grupo, esto es, empleando el mínimo de recursos y logrando el máximo de resultados.

Su propósito es estructurar y operar en la forma más adecuada un organismo social, de manera que pueda --

---

(30) Arias Galicia Fernando  
Administración de Recursos Humanos, pág. 23

prestar un servicio útil y alcanzar los objetivos que se ha propuesto la organización.

### 3.1.2 MOTIVACION

Por motivación se entiende la acción de incidir en el centro donde se origina la conducta humana para que el sujeto voluntariamente quiera o tienda hacia un determinado comportamiento.

"Motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y -- fuerzas similares."(31)

Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen las cosas que esperan satisfarán esos deseos y anhelos a la vez que los impulsarán a actuar en la forma deseada; de ésto, puede decirse que el concepto de motivación está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo.

### 3.1.3 CONCEPTO DE TEORIA GERENCIAL

La responsabilidad fundamental de todo gerente es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de éstos.

El trabajo del gerente no es realizar las cosas, si no formar gente que las realice. A fin de lograr su propósito, precisa diseñar una serie de procedimientos y una serie de premios y sanciones.

---

(31) Koontz y O'donnell  
Elementos de Administración Moderna, pág. 439

Para el gerente resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización.

Las políticas, es decir, las normas de acción y los procedimientos de la organización, deberán basarse en -- las expectativas del gerente sobre la conducta humana.

El gerente constantemente trata de motivar a su personal estudiándolo en cuanto personas. Se da cuenta que todos los hombres son iguales entre sí en que tienen necesidades que deben satisfacer, pero cada persona es distinta de cualquier otra ya que tiene una combinación diferente de necesidades.

### 3.2 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA ADMINISTRACION

Se sabe por experiencia que el gerente se enfrenta a problemas que engloban no solamente una dimensión técnica, sino la mayoría de las veces una dimensión humana; y es precisamente ésta la que presenta una mayor dificultad, pues los problemas técnicos una vez conocida la solución del problema inicial, cada vez que éste se repita sin que varíen las condiciones, puede ser resuelto en -- forma idéntica, por lo cual dejan de constituirse en problemas. No sucede lo mismo con las dificultades humanas, que además de encerrar mayor profundidad y ofrecer más -- difíciles posibilidades de solución, son siempre originales y por lo mismo irrepetibles. Debido a ello, a cada -- caso corresponde una solución distinta e igualmente original.

De lo dicho se desprende que el aspecto de mando, - autoridad o liderazgo adquiere un lugar prevalente. De nada sirven las mejores decisiones, técnicamente bien resueltas por parte de quien dirige, si esas decisiones al tomar la forma de órdenes, no son aceptadas o seguidas - por parte de quienes deben realizarlas.

La administración quedaría desprovista de contenido si en su ejercicio fuera desprovista de contenido social puesto que tratar al elemento humano desde un punto de - vista meramente técnico es tratarlo como si fuera una máquina, y es así mismo, despojarlo de lo que es en él esencial y al mismo tiempo de lo que es en él más productivo.

Ahora se está en posición de ver la importancia que tiene la motivación en la administración, porque si ésta lo que busca es lograr objetivos a través del esfuerzo - de un grupo organizado de personas y éstas no quieren -- los objetivos, o no los consideran compatibles con su desarrollo personal, la administración fracasará.

### 3.3 TEORIAS DE LA MOTIVACION

#### 3.3.1 NECESIDADES HUMANAS

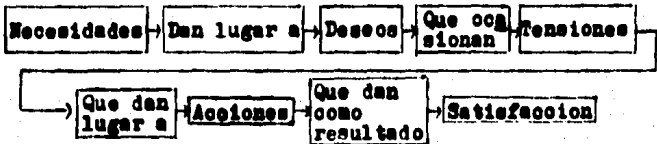
Administrar exige la creación y el mantenimiento de un medio ambiente en el que las personas trabajen en grupo para lograr un objetivo común. Un gerente no puede lograr este objetivo sin saber qué es lo que motiva a las



personas. El papel de los gerentes no es manipular a las personas sino reconocer las necesidades que las motiva.

La principal tarea de los gerentes es hacer que las personas contribuyan con actividades que ayuden a lograr las metas de la empresa o de algún departamento dentro de ésta. Es claro que para guiar las actividades de las personas en las direcciones deseadas, se requiere saber, en la mayor medida posible, lo que impulsa a las personas a comportarse de determinada manera y qué las motiva.

Los motivos humanos están basados en necesidades, - las cuales existen en forma consciente o inconsciente. - Motivación es un término general que se aplica a toda -- clase de impulsos, por eso se le puede contemplar como - algo que implica una reacción en cadena: empieza en las necesidades, que se transforman en deseos o metas y que, a su vez, provocan tensiones, es decir, deseos insatisfechos que después generan acciones para el logro de metas y así finalmente, satisfacer los deseos.

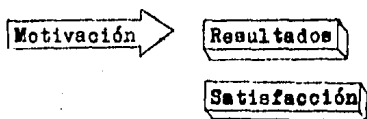


La cadena de necesidad, deseo y satisfacción es más compleja de lo que parece ya que, las necesidades no son independientes del medio ambiente de una persona y éste, tiene una influencia importante sobre la percepción de las necesidades.

Las necesidades generan conductas, pero también pueden ser provocadas por éstas; la satisfacción de una necesidad puede conducir al deseo de satisfacer más necesidades.

Los motivadores son factores que inducen a una persona a comportarse de determinada manera y es por esto que influyen sobre la conducta de las personas.

La motivación y la satisfacción son diferentes ya que, la motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o una meta y, la satisfacción se refiere al bienestar que se experimenta cuando un deseo es satisfecho; es decir, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es un resultado que ya se experimentó.



Desde el punto de vista administrativo, una persona puede tener un alto grado de satisfacción en el trabajo pero un bajo nivel de motivación para su puesto, o viceversa.

### 3.3.2 TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES

Una de las teorías más sobresalientes es la teoría de la jerarquía de necesidades propuesta por el psicólogo

go Abraham Maslow, quien sostiene que las necesidades -- son el motor del hombre y tienen una jerarquía de importancia que van desde las necesidades inferiores hasta -- las superiores, y concluyó que cuando un conjunto de necesidades era satisfecho dejaba de ser un motivador.

Las necesidades humanas básicas identificadas por Maslow en orden de importancia son las siguientes:

**Necesidades fisiológicas.** Estas son las necesidades básicas para mantener la vida humana: alimento, agua, calor, abrigo, sueño y satisfacción sexual.

"Maslow sostiene que si estas necesidades no están -- satisfechas en la medida necesaria para mantener la vida, las otras necesidades no motivan a las personas."(32)

El hombre es un ser que vive satisfaciendo necesidades, en el mismo instante en que una ha sido satisfecha, otra se instala en su lugar.

Cuando las necesidades básicas han sido cubiertas -- dejan de llamar la atención del individuo para que se dirija hacia otras necesidades más elevadas que han aparecido, y éstas a su vez dejan de ser importantes cuando -- son usualmente cubiertas, para permitir el paso a otras de rango superior y así sucesivamente. Es por esto que -- Maslow afirma que una necesidad satisfecha no es un motivador de la conducta.

**Necesidades de seguridad.** Estas son las necesidades de estar libre de peligros y temores de perder un trabajo, propiedad, alimento o abrigo.

**Necesidades de afiliación o aceptación.** Son las necesidades de pertenecer a grupos sociales, tener familia,

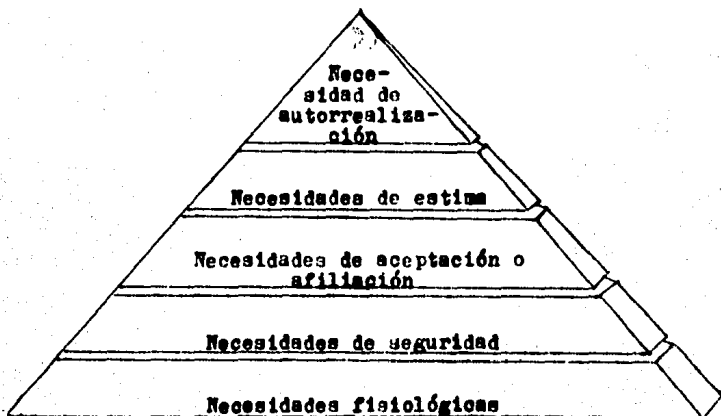
---

(32) Koontz y O'donell, ob. cit. pág. 443

amigos, dar y recibir amor, etc. Dado que las personas son seres sociales necesitan pertenecer o ser aceptados por otros. Las necesidades de amor que son reprimidas o inhibidas en una sociedad causan problemas de desajuste.

**Necesidades de estima.** Una vez que las personas comienzan a satisfacer sus necesidades de pertenencia tienden a desear ser estimados por ellos mismos y por los demás. Esta clase de necesidad produce satisfacciones como poder, logro, prestigio, fama, posición social y confianza en sí mismo.

**Necesidad de autorrealización.** Maslow considera que ésta es la necesidad más alta en la jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que cada quien es capaz de convertirse: llevar al máximo el potencial de cada persona y lograr algo.



Maslow sugiere que estos niveles son interdependientes y están superpuestos apareciendo cada necesidad de niveles superiores antes de que hayan sido totalmente satisfechas las necesidades de los niveles inferiores.

### 3.3.3 TEORIA DUAL DE HERZBERG

Herzberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman elaboraron la teoría conocida como "De los motivadores y los factores higiénicos"; también conocida como "La teoría dual". Su investigación pretende elaborar una teoría de la motivación compuesta por dos factores:

En un grupo de necesidades se encuentran elementos tales como la política y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, sueldo, posición, seguridad en el puesto y en la vida personal. "Sostienen que estos elementos son sólo insatisfactores y no motivadores." (33). Es decir, si existen en un ambiente de trabajo no producen satisfacción; sin embargo, su existencia evita la insatisfacción. En consecuencia, se refieren a ellos como factores de higiene.

En el segundo grupo, incluyó ciertos satisfactores y, por lo tanto motivadores, relacionados con la satisfacción en el puesto. Incluyó factores de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y desarrollo en el puesto. Su existencia produce sentimientos de satisfacción o falta de satisfacción, no insatisfacción.

El primer grupo de elementos fue denominado factores de mantenimiento o higiene, su presencia no motiva a

---

(33) Ibidem pág. 445

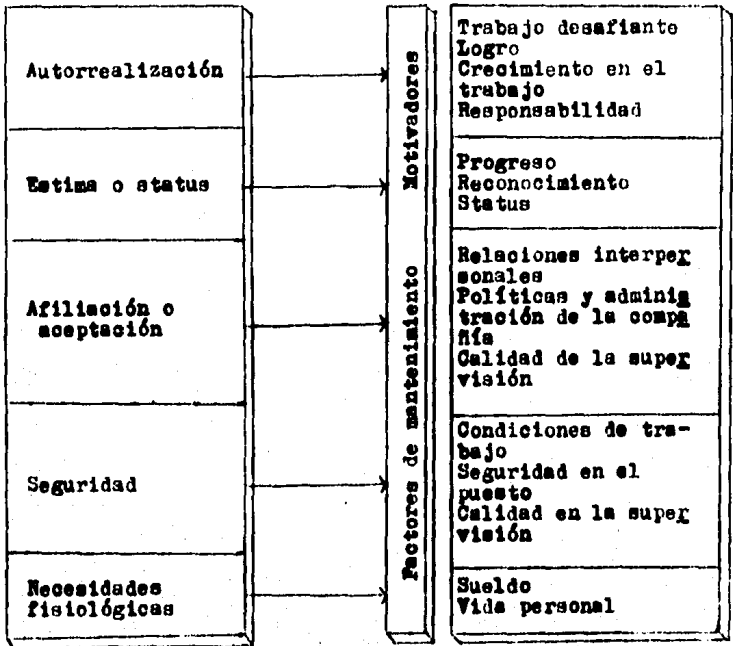
las personas de una organización; aún así, deben estar presentes o se producirá insatisfacción.

El segundo grupo o factores de satisfacción en el trabajo, son los motivadores reales debido a que tienen el potencial de producir un estado de satisfacción.

Comparación de las teorías de motivación de Maslow y Herzberg

Jerarquía de necesidades de Maslow

Teoría de los dos factores de Herzberg



### 3.3.4 TEORIA DE McLELLAND

Para explicar la motivación identifica tres tipos de necesidades motivadoras: necesidad de poder, necesidad de afiliación y necesidad de logro.

**Necesidad de poder.** Comprobó que las personas que poseen una alta necesidad de poder se preocupan por ejercer influencia y control. Estas personas, por lo general buscan puestos de liderazgo, suelen ser buenos conversadores aunque tienden a discutir de más, son vigorosos, de convicciones firmes y exigentes, extrovertidos y gozan al enseñar y hablar en público.

**Necesidad de afiliación.** En general, las personas que tienen una gran necesidad de afiliación obtienen placer cuando son amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Es probable que se preocupen por mantener relaciones sociales placenteras, de gozar del sentido de intimidad y comprensión, y de estar en disposición de ayudar y consolar a otros que se encuentran en problemas.

**Necesidad de logro.** Las personas que tienen esta necesidad, tienen un deseo intenso de éxito y un temor igualmente intenso de fracasar. Desean desafíos, fijan metas difíciles para sí mismos y adoptan un enfoque realista ante el riesgo; es poco probable que jueguen al azar, prefieren analizar y evaluar problemas para asumir responsabilidad personal y ejecutar un trabajo. Les gusta la retroalimentación específica y veloz sobre su comportamiento, tienden a ser incansables y trabajar períodos prolongados; no se preocupan indebidamente si se produ-

cen fracasos y tienden a gozar de la ejecución de sus -- propios trabajos.

### 3.3.5 TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

El exponente de esta teoría es el psicólogo Victor H. Vroom, quien afirma que las personas son motivadas a hacer cosas para lograr una meta si consideran que ésta es valiosa y si pueden observar que lo que hagan les ayu dará a lograrla. En otras palabras, afirma que la motiva ción es producto del valor anticipado que una persona da a una meta y las probabilidades que ve de lograrla.

"Usando sus propios términos, la teoría de Vroom pug de ser formulada de la siguiente manera:

$$\text{Fuerza} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa}$$

en donde fuerza es la magnitud de la motivación de una - persona, valencia es la fuerza de la preferencia de la - persona por un resultado y expectativa es la probabili-- dad de que una acción específica conduzca a un resultado deseado."(34)

Cuando una persona es indiferente acerca del logro de cierta meta, la valencia es cero; por otro lado, la - valencia es negativa cuando la persona preferiría no lo- grar esa meta. Por supuesto, en ambos casos el resultado sería ninguna motivación. De la misma manera, una perso- na no tendría motivación para lograr una meta si la ex- pectativa fuera cero o negativa. La fuerza que se ejerce

---

(34) Ibidem pág. 447



para hacer algo depende tanto de la valencia como de la expectativa.

Esta teoría considera la importancia de las diversas necesidades y motivaciones individuales, se ajusta al concepto de la armonía de objetivos, que se refiere a que los individuos tienen metas personales diferentes de las metas de la organización pero que ambas pueden armonizarse; además es completamente coherente con el sistema total de la administración por objetivos y también con la idea de que el trabajo de los administradores es diseñar un medio ambiente que favorezca el desempeño, tomando en cuenta las diferencias de diversas situaciones ya que, la percepción de los valores varía entre las personas en momentos diferentes y en lugares distintos.

### 3.4 MOTIVACION Y MEDIO AMBIENTE

Los factores motivantes no existen en el vacío, el medio ambiente puede reducir o alentar los motivos. La interacción entre el clima organizacional y la motivación no solo apoya los aspectos de sistemas de motivación, sino que también hace hincapié en la forma en que depende e influye sobre los estilos de liderazgo y la práctica de administración.

El medio ambiente debe considerarse en la motivación ya que, las necesidades fundamentales no pueden tomarse directa y aisladamente como bases motivadoras de la conducta sin atender los valores del medio ambiente y la forma en que éste determina las escalas de necesida--

des individuales.

La motivación exige que se tomen en cuenta los factores del medio ambiente que incluya el clima organizacional. Como ya se dijo, la administración exige la creación y el mantenimiento de un medio ambiente en el que las personas trabajen en grupo para lograr un objetivo común.

### 3.5 MOTIVACION Y ESTILO DE MANDO

"En el aspecto de tratar con personas no tenemos leyes o normas definidas, sólo tenemos principios."(35)

El comportamiento de las personas será influido por sus antecedentes, su adiestramiento, sus actitudes, su filosofía de la vida, su educación, sus prejuicios, su temperamento y su composición emocional; por lo tanto, cuanto más se sepa de las personas que trabajan en la organización, mejor será la comprensión que se tiene de ellas y mejor será el trabajo que se haga para motivarlas. El estilo de mando es de importancia fundamental dentro de la motivación.

#### 3.5.1 TEORIA X

Supuestos

- a) A las personas no les gusta trabajar.
- b) La gente trabaja solo por dinero.
- c) La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

---

(35) McQuaig H. Jack  
Como Motivar a la Gente, pág. 13

### Políticas

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

### Expectativas

- a) Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado.

Si se piensa en que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, sólo puede esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo siempre y cuando, se diseñen controles estrechos que impidan a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo.

Este tipo de pensamiento da origen a una organización centralizada en la cual existe uno o pocos centros de decisión; el jefe será quien decida y ordenará a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije y con las características también indicadas por él.

No se preocupará por informar a sus subordinados -- las razones de esa orden, desea tomar él solo todas las decisiones aunque trabaje más de la cuenta y algunos asuntos se retrasen; por esto, pierde la oportunidad de planear, ya que su máximo interés radica en el control que ejerce.

### 3.5.2 TEORIA Y

#### Supuestos

- a) La gente tiene iniciativa y es responsable.
- b) Quiere ayudar a lograr objetivos que considere valiosos.
- c) Es capaz de ejercer autocontrol y autodirección.
- d) Posee más habilidades de las que emplea en su trabajo.

#### Políticas

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

#### Expectativas

- a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados.
- b) Estos ejercerán sus potenciales en lograr los objetivos valiosos de la organización.
- c) Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

Si se piensa que la gente tiene iniciativa y es responsable, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes; de esta manera, la organización se beneficia por la aportación de sus miembros y éstos a su

vez desarrollarán todas sus potencialidades, por lo que la mayor productividad será causa de la satisfacción. Esta teoría implica descentralización en las decisiones.

### 3.5.3 LA DIRECCION CENTRADA EN LA TAREA Y CENTRADA EN EL HOMBRE

Quien posee un estilo de mando acorde a los lineamientos de la "Teoría X", ejercerá una dirección centrada en la tarea y quien lo tenga acorde con la "Teoría Y" ejercerá una dirección centrada en el hombre que debe -- llevar a cabo la tarea.

Haciendo un resumen esquemático del estilo de mando que se centra en la tarea se tiene que:

- a) El directivo de esta naturaleza distribuye el trabajo por partes.
- b) Diseña el mejor modo técnico de llevar a cabo el trabajo.
- c) Enseña a cada trabajador a realizar su parte del trabajo.
- d) Señala a cada uno estándares en la tarea.
- e) Establece controles específicos para saber si se cumple o no con los estándares.

Procediendo también a un resumen esquemático del estilo de mando que se centra en el hombre, se tiene que -- el directivo de esta naturaleza:

- a) Distribuye el trabajo por objetivos.
- b) Busca la aceptación del trabajador en relación a los objetivos que debe alcanzar.

- c) Motiva al trabajador con respecto a los objetivos.
- d) Lo deja en libertad de ejecución.
- e) Procura que el trabajador se autocontrole.

Se han mencionado dos estilos de mando que son antagónicos (aunque no incompatibles) y que representan una relación entre dos enfoques que son comunes a todas las organizaciones: uno de ellos es el hombre y el otro es el trabajo.

Es obvio que la motivación se encauzará según se dirige la dirección por un enfoque o por el otro, pues para el que dirige centrado en el hombre, lo importante es la aceptación personal del objetivo que se busca al realizar el trabajo; mientras que para quien se centra en la tarea, lo que persigue es que el subordinado sepa cuál es el trabajo y cómo hacerlo.

**CAPITULO IV**  
**ATRIBUTOS Y ELEMENTOS APLICABLES**  
**A LA MOTIVACION EN LAS**  
**SUCURSALES BANCARIAS**

#### 4.1 ATRIBUTOS DE LA MOTIVACION

En las sucursales bancarias así como en cualquier institución lo que una persona hace, los logros en su trabajo y el impacto de sus esfuerzos, son la consideración para que esté satisfecho con su trabajo. También, son importantes las relaciones con sus superiores y subordinados, así como su habilidad y capacidad para utilizar las técnicas que le ayudan a desarrollar el trabajo.

Estos atributos se logran por medio de dedicación, determinación de objetivos y libertad para actuar con energía e impulso; de manera que se de origen al entusiasmo en el desempeño del trabajo.

##### 4.1.1 LOGRO

Para que haya motivación el empleado debe sentir que su trabajo tiene significado y que sus aportaciones son útiles. Las personas se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo y con mira de alcanzarlas.

"Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro."(36)

Los empleados tienden a ser dedicados cuando tienen objetivos, para de esta forma valor inmediatamente su desempeño; por lo tanto, deben existir objetivos retadores pero asequibles, deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros ya que son un prerrequisito para determinar cualquier curso de acción.

---

(36) Arias Galicia Fernando, ob. cit. pág. 77



La armonía entre los objetivos generales de la institución y los objetivos de los empleados son de máxima importancia para que exista trabajo de equipo.

Para George Terry los objetivos tienen siete puntos para su fijación:

1. Los objetivos de una empresa deben apoyar a las metas parciales de toda la empresa.
2. Los objetivos deben ser enunciados explícita y claramente.
3. Los objetivos deben considerarse como capaces de ser cumplidos por la persona responsable de su satisfacción.
4. Los objetivos deben tener en cuenta los factores ajenos al control de la persona responsable de alcanzarlos.
5. Los objetivos establecidos para cada miembro de la administración deben ser en número limitado.
6. Los objetivos deben clasificarse según su importancia relativa.
7. Los objetivos deben estar sujetos a una revisión periódica.

La comunicación es otra herramienta muy importante dentro de las instituciones para que la motivación sea eficaz. Mediante una buena comunicación se puede conocer lo que pasa dentro de la organización (éxitos y fracasos).

"Dar información y recibirla, es uno de los elementos más importantes para la autorrealización del individuo en la organización: el hombre quiere comunicar y de-

sea que se comuniquen con él." (37)

En las sucursales bancarias los gerentes necesitan la habilidad de comunicarse eficazmente con sus subordinados para de esta manera, comprenderlos y hacer que los demás lo entiendan. Una mejor comunicación ayuda a obtener un mejor desempeño en el trabajo. Lograr que las instrucciones se entiendan con claridad, recibir la colaboración de otros y producir los cambios necesarios en el desempeño dependen de una comunicación eficaz.

#### 4.1.2 RECONOCIMIENTO

El reconocimiento es una necesidad motivadora, por lo general las personas quieren que otras sepan lo que han logrado y que lo reconozcan en alguna forma.

A las personas les gusta que su trabajo sea reconocido por sus superiores y por quienes se encuentran dentro del mismo grupo de trabajo o que están íntimamente relacionadas con él. El reconocimiento hace que aumente la satisfacción en el trabajo, ya que el empleado se da cuenta que sus superiores se fijan en él.

Una técnica relacionada con este atributo es la calificación de méritos, la cual estimula el esfuerzo del empleado al verse recompensado con el reconocimiento de sus superiores. Al saberse observado, se esmerará porque sabe que su esfuerzo no pasa desapercibido y que la organización toma interés en su trabajo.

Cuando el reconocimiento viene de parte de su mismo grupo de trabajo ayuda a que la satisfacción aumente al

---

(37) Ibidem pág. 297

máximo. Un grupo es un conjunto de personas con una meta u objetivo común, es por ésto, que al formarse un grupo las características individuales se pierden y se adquiere un espíritu colectivo como miembro del grupo. Como miembros del grupo tienen que ser interdependientes e interactuar unos con otros; por lo tanto, cuando el reconocimiento es por parte del grupo de trabajo, la motivación es mayor.

"Cuando ocurre esta transición, los deseos personales ceden el lugar a los del grupo, y predominan entonces las metas comunes, las creencias y los estímulos del grupo. Los miembros tienen, por lo general, ciertos principios, cierta manera de hacer las cosas y un modelo o patrón de conducta aceptable."(38)

Un grupo puede ejercer fuerza sobre sus miembros e influenciarlos para que se comporten de una u otra manera. Por esto es muy importante el reconocimiento dentro de los miembros del grupo, ya que se considera como motivador.

#### 4.1.3 PROGRESO

El progreso también es una necesidad motivadora. La tendencia que tiene cada individuo a desarrollar sus aptitudes y poner todo lo de su parte en el desempeño del trabajo, lo ayuda a progresar y a satisfacer una necesidad inherente del propio ego.

El progreso personal, la oportunidad de desarrollarse y el avance son esenciales en la automotivación.

---

(38) Terry George  
Principios de administración, pág. 497

No en todas las instituciones existe la oportunidad de desarrollarse y progresar. En las que sí existe dicha oportunidad, aparte de que la persona tenga el impulso y la capacidad para progresar, el ambiente tiene que apoyar al individuo. El gerente tiene que crear y mantener un clima de trabajo en el cual exista y perdure el progreso del empleado; para crear este clima, hay que tratar a los empleados como a seres humanos, alentar su crecimiento y desarrollo e inculcarles el deseo de superarse, reconociendo el trabajo bien desempeñado y garantizándoles seguridad y justicia.

"Una vez que el animal satisface sus necesidades, -- duerme. El hombre, por lo contrario, busca nuevas cosas. Esto es lo que le ha hecho progresar desde la época de las cavernas. Se dice que la inconformidad es la madre del progreso." (39)

Otro medio importante para satisfacer las necesidades humanas y progresar es la participación. Proporciona la sensación de pertenecer y de ser necesitado; reconoce el ego de una persona y le da sensación de importancia.

A la gente le gusta que se le pida su opinión, le gusta creer que es alguien y que sus ideas influyen en la decisión final que se haga. Esto no quiere decir que los empleados decidan lo que se debe hacer, sino que tienen oportunidad de sugerir sobre asuntos que les conciernen; de esta manera, se ayudan a sí mismos al tiempo que ayudan a la institución.

Esta práctica favorece la actitud de los empleados hacia el trabajo, pero se tiene que manejar con cuidado

porque de lo contrario, puede dar lugar a fricciones que produzcan una actitud negativa.

La enseñanza también es un factor importante para el progreso dentro de las instituciones porque es un medio de aumentar la eficiencia y el conocimiento del empleado. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad intelectual y las posibilidades que tiene como productor de ideas porque, el mejor conocimiento de aspectos técnicos y científicos ayuda a desarrollar un mejor producto e incrementa el progreso.

#### 4.1.4 RESPONSABILIDAD

La responsabilidad es otra necesidad motivadora. El empleado debe tener libertad para emprender acciones que ofrezcan oportunidades de triunfo o de fracaso; tiene necesidad de adquirir confianza en su propio trabajo; el sentido de responsabilidad para el trabajo es una motivación para el empleado. Para contribuir al máximo con su habilidad y conocimiento requiere tener una responsabilidad y ser responsable.

Responsabilidad es la obligación que tiene una persona de desempeñar lo mejor posible las funciones que se le asignen; nace cuando una persona con autoridad, requiere de la ayuda de otra y le delega autoridad para ejecutar un trabajo específico. La aceptación de la obligación crea la responsabilidad de la persona para ejecutar dicho trabajo.

Es importante fijar la responsabilidad porque contribuye a que el empleado progrese y a que se haga el --

trabajo. Cuando a un empleado se le concede absoluta responsabilidad para la ejecución de un trabajo, desarrollará su máximo esfuerzo por salir adelante y demostrar que es capaz y competente. El definir responsabilidades estimula la iniciativa y confianza en sí mismo.

La responsabilidad debe ser proporcional a la autoridad y viceversa.

La delegación de autoridad es muy importante para el proceso administrativo y es esencial para la estructura de una organización. Sin delegación de autoridad habría un único miembro en la administración de las instituciones. "Es una tontería dirigir la banda y tratar también de tocar todos los instrumentos. La única alternativa es la adquisición de ayudantes, entrenarlos y permitirles contribuir a toda su capacidad."(40)

Un gerente debe delegar cuando tiene a su cargo más trabajo del que personalmente puede ejecutar.

La delegación de autoridad estimula el desarrollo y motivación de los empleados, ya que éstos adquieren responsabilidad.

#### 4.2 EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Las instituciones son unidades sociales creadas con el fin de alcanzar objetivos específicos. Requieren ciertos insumos (materiales, técnicos y humanos) que son procesados y dan lugar a resultados.

---

(40) Terry George, ob. cit. pág. 400

Generalmente se presta atención a los insumos y resultados tangibles descuidando los intangibles. En los balances de las instituciones no se proyectan los activos que tiene la organización en recursos humanos, ni la ganancia o pérdida en satisfacción o motivación de los empleados y, el destino de la institución dependerá en gran parte de sus recursos humanos.

La gente trabaja porque tiene que hacerlo para sobrevivir, para satisfacer su necesidad económica; son pocos los que trabajan atraídos por una profesión o por sentirse empujados por un impulso interior a realizar determinadas cosas, la mayoría lo hace por necesidad.

A la gente le gusta dar a conocer sus talentos y expresarse de determinada manera. La motivación es un factor clave con que será usado ese talento porque cuando una persona se siente motivada trabaja arduamente.

Existen fuerzas interiores y exteriores que afectan la clase y calidad que una persona realiza.

#### 4.2.1 EMOCION

"Tiene como fundamento el sentimiento; esto es, el proceso mediante el cual una persona confiere a un contenido psíquico cualquiera, digamos un objeto percibido, un valor que lo hace aceptable o rechazable."(41)

Un ser humano carente de emociones no tiene interés de prosperar, por lo tanto, no está motivado.

Las emociones constituyen parte de la naturaleza humana por lo que influyen en las actitudes, opiniones y -

---

(41) Arias Galicia Fernando, ob. cit. pág. 108

decisiones del individuo así como en la conducta, incluyendo en esta última el pensar, el razonar y el decidir. Surgen con una intensidad proporcionada a la importancia del asunto o del problema y su importancia está en función del significado o alcance que ese problema o situación tenga para el individuo.

Los factores emocionales tales como la lealtad humana, ímpetu, entrega y la fé en sí mismo, parecen insignificantes, siendo que los hechos son considerablemente afectados por influencias emocionales positivas o negativas.

El control que el individuo sea capaz de lograr sobre los factores emocionales que influyen en su conducta depende del grado que sea capaz de aceptar y reconocer objetivamente sus sentimientos. Si logra comprenderlos y entender las circunstancias que lo rodean, podrá reducir los efectos que produzcan en su conducta.

Cuanto menos control tiene una persona sobre sus emociones, más susceptible es de ser manejada por otro. - El gerente debe estar atento a ésto, porque en ocasiones tendrá que manejar los sentimientos de algunos de sus empleados para que las cosas se hagan.

La madurez emocional es muy importante, libera al hombre de prejuicios y le permite centrar su energía en el trabajo.

#### 4.2.2 ACTITUD

La actitud es intangible, es la forma en que una persona tiende a sentir, ver o interpretar una situación



particular.

La clase y categoría de una persona tanto en el trabajo como fuera de él, están influenciadas por su actitud. La actitud se refleja en los esfuerzos diarios de los empleados, es la clave para la satisfacción en el trabajo.

Las actitudes se aprenden o adquieren durante las experiencias de la vida diaria.

"Más específicamente en el caso de un empleado, su actitud depende de cosas tales como la posición y reputación de la empresa, sus políticas, las oportunidades para progresar, su grado de cultura y adiestramiento, la calidad de los jefes a que esté sujeto, el tipo de trabajo que desempeña y el monto de la compensación."(42)

Las condiciones de trabajo son muy importantes en el desarrollo de la actitud, se les considera como el origen de las actitudes.

Las actitudes de la persona dentro del trabajo dependerán del grado en que considere que el trabajo satisface sus necesidades y le proporciona los satisfactores que busca.

Los gerentes pueden influir sobre las actitudes de los empleados mediante el ejemplo. Un gerente que se dedica a su trabajo contagiara de entusiasmo a sus empleados, mientras que el que considera su trabajo como rutina contagiara desidia. Las personas son influenciadas favorable o desfavorablemente por ejemplos, éstos son una técnica para modificar la conducta. Otras técnicas son la comunicación, ya sea verbal o escrita; la participa-

---

(42) Terry George, ob. cit. pág. 507

ción y las sanciones y recompensas.

La gente suele resistirse a cualquier intento de -- cambiar sus actitudes, le gusta tener una actitud fija. Es una resistencia en contra de la influencia ya que una actitud es una entidad personal y forma parte del ego.

Para cambiar una actitud es mejor debilitar las influencias que la apoyan. La eliminación de dichas in----fluencias a la que se está acostumbrado presenta resistencia y origina defensas.

Para el debilitamiento de las influencias de apoyo resulta efectivo hacer que el individuo revise sus experiencias, que esté más consciente de lo que significan y que las evalúe nuevamente junto con un cambio en la actitud. También resulta efectivo alterar la relación del individuo con referencia al grupo, ya que suele ser menos difícil cambiar a un grupo que a un individuo.

#### 4.2.2.1 ACTITUD DE LOS GERENTES

La actitud es un elemento que permite la aceptación en la mente del empleado o la adecuada motivación de servicio inculcada por el gerente.

A los gerentes los caracteriza una de las siguientes actitudes:

**Feudal.** La del que considera al trabajador como una parte necesaria de la empresa, cuya función es servir, - desempeñando su labor a cambio de una compensación sin - darle ni esperar más de él.

**Paternal.** La del que trata a sus empleados como hijos, los cuida y protege aún fuera del trabajo y sólo él

toma decisiones.

**Dictatorial.** La del que les dice a sus empleados -- que hacer y como hacerlo, sus actividades son dar órdenes y vigilar su cumplimiento.

**Cooperadora.** Esta actitud aprovecha la participación de los empleados, les consulta sobre cambios o mejoras y se interesa en ganarse su aceptación y cooperación.

**Progresista.** Con esta actitud el gerente se esfuerza por ayudar a cada empleado a que por su propio empeño llegue a ser mejor de lo que es y a que asuma mayores -- responsabilidades, aumentando así el valor de sus servicios para la institución. Su propósito es ayudarles a -- progresar, ya que los considera con posibilidades de mejoría.

#### 4.2.3 CONFLICTO

El conflicto se presenta cuando hay que tomar una -- decisión, cuando una persona tiene dos o más ideas que -- no concuerdan; es decir, ocurre cuando las necesidades -- no son satisfechas o cuando surgen dos o más satisfactores al mismo tiempo.

Los estímulos que se presentan al surgir un conflicto tienen distintas valencias para los individuos, lo -- que puede ser atractivo para un individuo puede ser repulsivo para otro, las valencias son subjetivas.

El conflicto es motivador ya que encausa la conducta del individuo para llevar a cabo la aceptación o rechazo de un estímulo. Surge cuando el individuo está motivado en el mismo grado, ya sea para alcanzar o rechazar una situación o estímulo.

Existen tres tipos de conflictos:

**Conflicto de atracción-atracción.** Este tipo de conflicto se da cuando el individuo se encuentra en medio de dos satisfactores u objetos igualmente atractivos pero incompatibles, no puede tener al mismo tiempo los dos. Por ejemplo, a una persona le ofrecen la gerencia en dos distintas sucursales en igualdad de circunstancias satisfactorias; no puede trabajar en las dos al mismo tiempo.

Este tipo de conflicto es el más fácil de resolver, ya que cualquier decisión trae como consecuencia una situación igualmente agradable.

**Conflicto de evasión-evasión.** En este tipo de conflicto las alternativas resultan igualmente desagradables o inconvenientes; el individuo trata de alejarse de las alternativas o evadirlas, pero no puede. Por ejemplo cuando a un empleado le aburre el puesto de cajero, no le gusta pero no puede dejarlo porque si lo hace quedará fuera de la institución y le acarreará peores consecuencias.

Este tipo de conflicto es más difícil de resolver, ya que el individuo puede tender hacia una u otra alternativa sin terminar por decidirse. Se debe actuar con decisión porque el tiempo agrava las consecuencias. Si las alternativas le resultan igualmente repulsivas, puede ser que el individuo busque una salida aparente, aunque ésta sea solo temporal.

**Conflicto de atracción-evasión.** Este tipo de conflicto aparece cuando una situación le ofrece al mismo tiempo ventajas e inconvenientes. Por ejemplo, a un empleado se le presenta la oportunidad de trabajar en otra

sucursal que le atrae más, si acepta el trabajo, no podrá continuar con su trabajo en la sucursal en que se encuentra y tendrá que empezar en la otra sucursal desde puestos inferiores con menor sueldo. Si decide quedarse en la sucursal que está, tendrá que rechazar la satisfacción que experimenta de cambiarse a la otra sucursal, -- tiene que pensarlo bien y decidirse para no reprocharse en un futuro.

#### 4.2.4 FRUSTRACION

La frustración se presenta cuando se interpone una barrera entre la institución y el objetivo, e impide el comportamiento necesario para alcanzar dicho objetivo.

El empleado debe tener ciertas características para llevar a cabo su trabajo, debe ser eficiente y tener aptitudes, cuando alguna de estas condiciones falla, se -- produce un desajuste del individuo con su trabajo y el efecto de éllo es la frustración. Es una descarga emocional que tiene distinto grado de intensidad dependiendo -- de factores como inteligencia, astucia, etc.

"La motivación es una energía que impulsa al organismo; cuando una barrera se interpone entre el organismo y el objetivo, esa fuerza es canalizada ya no hacia el objetivo sino hacia el otro lado."(43)

La forma en que un individuo reacciona ante una situación de frustración es distinta, dependiendo del individuo y del grado de frustración.

La agresión es una reacción a la frustración, en la

---

(43) Arias Galicia Fernando, ob. cit. pág. 91

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

cual la energía de la motivación se dirige hacia el objeto frustrante para quitarlo o destruirlo. Este es el caso de la agresión directa.

En ocasiones agredir al objeto frustrante es inconveniente, por lo que la agresión puede ser dirigida hacia otro lado, constituyendo así la agresión desviada.

También puede ser que la agresión se deje para otra ocasión o se difiera. Este tipo de agresión puede ser individual o colectiva.

La evasión es otra reacción a la frustración, en la cual el individuo se alejará del objeto frustrante. La evasión puede ser parcial o total; la evasión parcial a su vez, puede ser física o psíquica; la evasión parcial física reacciona mediante el ausentismo o los retardos; la evasión parcial psíquica reacciona mediante distracción en el trabajo, ya sea jugando con los compañeros o por medio de la ensoñación y distracción. La evasión total es cuando el individuo decide dejar el empleo o buscar otro.

La regresión es la reacción a la frustración que consiste en volver a etapas ya superadas.

El aislamiento es otra reacción que se da cuando el trato con otras personas resulta frustrante. La persona deja de tener contactos amistosos o de trabajo con sus compañeros, superiores o subordinados. Las razones varían de acuerdo con el individuo.

Otra reacción a la frustración es la racionalización que se da cuando la realidad es frustrante. El individuo se trata de justificar dando razones falsas para explicar los hechos.

También la resignación es una reacción a la frustración, que como su nombre lo dice, el individuo se resigna a no alcanzar su objetivo, ya que la situación se le ha presentado repetidamente con el mismo resultado. En este tipo de reacción la motivación se desvanece.

Otra forma de respuesta a la frustración, la única que no agudiza los problemas ya que es positiva, es la sublimación. Con esta forma de reacción se superan las causas de frustración encauzándolas hacia una salida adecuada. Se tiene que liberar la energía que ha producido la motivación y que no pudo llegar al objetivo. La forma para liberar dicha energía puede ser el trabajo, el estudio o el deporte.

#### 4.3 COMPENSACIONES

"Son aquellos elementos que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en metálico o en especie y que van a representar un ingreso."(44)

Son una especie de estímulo para atraer, retener y motivar a los miembros de la institución, reconociendo el esfuerzo y desempeño.

Para que la compensación actúe como motivador, el empleado debe tener el deseo y aptitud para aumentar el calibre de su trabajo; los objetivos establecidos deberán tener mayor valor y significado para el empleado que los demás objetivos; y, el empleado debe tener confianza en que la aplicación de su energía conducirá al cumpli-

---

(44) Ibidem pág. 374

miento de dicho objetivo.

La compensación total se forma por el sueldo base más una variedad de pagos adicionales que incluyen el pago de incentivos, prestaciones, promociones, bonos, comisiones, etc.

#### 4.3.1 INCENTIVOS

Los incentivos representan recompensas tangibles e intangibles para el trabajador, son una forma de retribuir el esfuerzo extra y lograr que los individuos piensen y actúen en forma favorable. Tienen una característica muy personal dependiendo de las necesidades del individuo.

Su operación es complicada, pero puede y debe ser justa, estimulante y satisfactoria. Las oportunidades para recibirlos deben ser relativamente iguales, pero si un individuo trabaja más que otro debe ser mejor retribuido; es decir, deben ser proporcionales al esfuerzo realizado.

Se clasifican en: incentivos positivos y negativos. Los primeros son una retribución hecha al trabajo por un esfuerzo adicional, mientras que los segundos, también son un esfuerzo adicional, pero basados en el temor para evitar una consecuencia inconveniente.

Existen dos tipos de incentivos:

**Incentivos financieros.** Son una recompensa en dinero al trabajo ejecutado y comprenden remuneraciones adicionales por el incremento del mismo. Se utilizan como un sistema de uso constante y la cantidad total debe estar definida e íntimamente ligada al presupuesto y obje-



tivos financieros de la institución.

"Un incentivo financiero requiere una cuidadosa planeación y una aceptación entusiasta de parte de los empleados, una forma adecuada y una administración equitativa."(45)

Incentivos no financieros. Estimulan al empleado satisfaciendo necesidades no económicas como son las necesidades de reconocimiento, prestigio y autorrealización. El empleado espera respeto por el trabajo bien realizado y este tipo de incentivo recompensa el desempeño del trabajo mediante un símbolo. Premia el orgullo en el desempeño. El reconocimiento del trabajo bien hecho es un motivador y está comprendido en estas recompensas no financieras.

Los incentivos motivan la iniciativa y el mejor logro de los objetivos. Su valor aumenta cuando existe oportunidad de elegir la forma de recibirlo, ya sea en ingreso corriente o diferido, efectivo o acciones.

#### 4.3.2 PRESTACIONES

Son las actividades que proporcionan una ayuda o beneficio ya sea material o social a los empleados, mediante el incremento del monto del salario. Al igual que los incentivos contribuyen al incremento del salario nominal.

Deben equilibrar las ventajas obtenidas por la institución y los empleados. No se deben imponer porque se limita el autodesarrollo y la autodeterminación.

Hay que cuidar la actitud de los empleados hacia --

---

(45) Terry George, ob. cit. pág. 602

las prestaciones y otorgar sólo aquellas deseadas por la mayoría de quienes las reciben.

Se clasifican en prestaciones de ley y prestaciones otorgadas por la institución; se pueden otorgar en dinero, en especie o en facilidades, es decir, directas o indirectas y en estas últimas se incluyen las actividades o servicios.

Las prestaciones son consideradas por todos los individuos como una ayuda esperada y mecánica, un ejemplo de esto es el reparto de utilidades que empezó como incentivo y ahora es prestación por ley.

#### 4.3.3 OTRAS COMPENSACIONES

**Promociones.** Cuando un empleado es promovido, recibe prestigio y categoría social además de dinero. Lleva consigo un aumento sustancial en el sueldo base que proporciona el incentivo necesario para desempeñar bien el nuevo puesto.

Este tipo de compensación motiva mucho a los empleados, ya que al mismo tiempo que significa progreso, reconoce la labor que ha ido desempeñando y lo premia con un mejor nivel de trabajo y una mayor retribución monetaria.

**Bonos y comisiones.** Son tipos comunes de pago de incentivos y representan la compensación corriente basada en un desempeño pasado. Las comisiones son un tipo de bono que están directamente relacionadas con el desempeño del beneficiario e influenciadas por lo que es responsable - directo de ejecutar.

#### 4.3.4 SANCIONES Y RECOMPENSAS

"La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada."(45)

La recompensa tiene como consecuencia el fortalecimiento del comportamiento, es decir, es un reforzamiento porque aumenta la probabilidad de volver a ocurrir.

Los empleados tienen distintas necesidades, por lo que es muy importante que el gerente entienda las necesidades de sus empleados para determinar qué recompensa es la más significativa; ya que, el empleado valorará la recompensa en el grado en que él cree que satisfará sus necesidades. Así como un empleado puede tener necesidad de seguridad y una recompensa en dinero es lo que le satisface, otro empleado puede tener necesidad de estima y la mejor recompensa será el reconocimiento de su trabajo. - La recompensa más común es el dinero, aunque a veces, es más efectiva una recompensa no monetaria, esto depende de la necesidad del empleado.

La mayoría de los empleados tiene metas o ideales - por los cuales están dispuestos a sacrificarse y trabajar mucho. El cumplimiento de dichas metas o ideales es la mayor recompensa que el trabajador puede esperar.

Al contrario de las recompensas, el castigo disminuye la probabilidad de que un determinado comportamiento se repita.

El castigo suprime el comportamiento pero no lo elimina, ya que enseña que la respuesta no es la esperada -

---

(45) Ariss Galicia Fernando, ob. cit. pág. 66

pero no enseña por qué.

Para eliminar un comportamiento se debe analizar la situación y poner fin a las recompensas que se otorgan a dicho comportamiento.

Dentro de las instituciones existen ciertas reglas y normas que se deben cumplir, por lo tanto se debe establecer un sistema de disciplina que defina los comportamientos indeseables y los castigos que se aplicarán. Como se dijo, el mejor castigo es el no otorgar recompensas.

También es muy importante tener en cuenta que si un empleado realiza un buen trabajo y no es recompensado, entonces no existe algo que refuerce ese comportamiento y esto puede ocasionar la pérdida del comportamiento deseado.

Otro factor muy importante es el tiempo que transcurre entre la actuación y la respuesta, ya que mientras más tiempo pase se dificulta la identificación por parte del empleado de la conducta deseable y de la que no lo es.

Para finalizar, se concluye que la importancia de la recompensa no es su tamaño o cantidad, sino que es la relación que existe con el trabajo hecho para recibirla, es decir, la satisfacción que se experimenta.

**CAPITULO V**  
**INVESTIGACION DE CAMPO**

## 5.1 NIVEL GERENCIAL

FICHA DE CAMPO No. 1.

PREGUNTA No. 1. ¿ CONOCE USTED LA HISTORIA DE LA BANCA  
EN MEXICO ?

	Respuestas	%
SI	17	85%
NO	3	15%

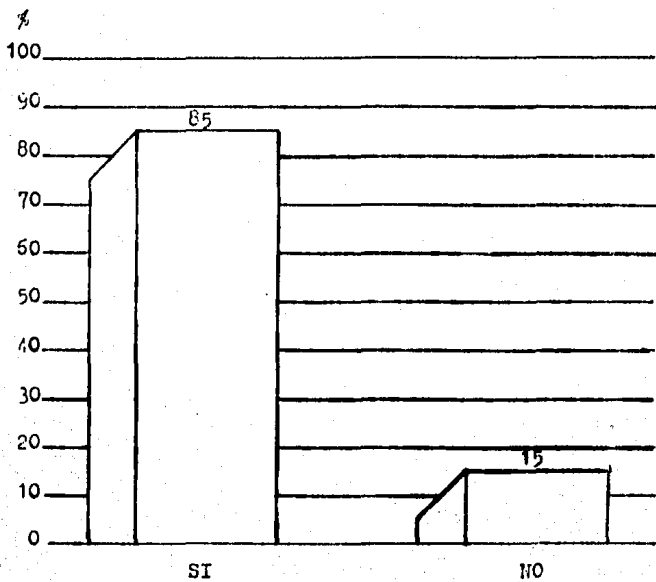
**RESULTADO:**

El 85% de los entrevistados contestó que sí conocen la historia de la Banca en México, el 15% restante no la conoce.

**INTERPRETACION:**

La gran mayoría de los entrevistados ha estudiado - la evolución de la Banca en México.

GRAFICA No. 1.





FICHA DE CAMPO No. 2.

PREGUNTA No. 2. ¿ QUE VENTAJAS O DESVENTAJAS VE USTED  
CON LA ESTATIZACION DE LA BANCA ?

Ventajas	Respuestas	%
Ninguna	14	70%
Social	4	20%
Mayor financiamiento	1	5%
Evita fuga de divisas	1	5%
Empleo más seguro	1	5%

**RESULTADO:**

El 70% de los entrevistados contestó que no existe ninguna ventaja con la Estatización de la Banca, el 20% opina que tiene un enfoque social como ventaja; el 5% - dice que existe mayor amplitud en financiamiento; el 5% contestó que evita la fuga de divisas y el 5% restante dice que el empleo es más seguro.

**INTERPRETACION:**

La mayoría opina que no existe ninguna ventaja con la Estatización de la Banca, dicen que no hay cambio y se sigue trabajando igual.

Un grupo opina que las ventajas del cambio de la - Estatización de la Banca tienen un enfoque social, ya - que las utilidades percibidas están canalizadas a la co locación equitativa del crédito para la producción y no quedan en manos de unos cuantos particulares.

También hay mayor amplitud en financiamiento y criterios de decisión; el empleo es más seguro y, al establecerse conjuntamente el control de cambios, se evita la fuga de divisas al extranjero.

Desventajas	Respuestas	%
Ninguna	10	50%
Burocratización	7	35%
Desconfianza del cliente	2	10%
No hay incentivos ni compensaciones	2	10%
Ascensos por compadrazgo	1	5%
Mala administración	1	5%

#### RESULTADO:

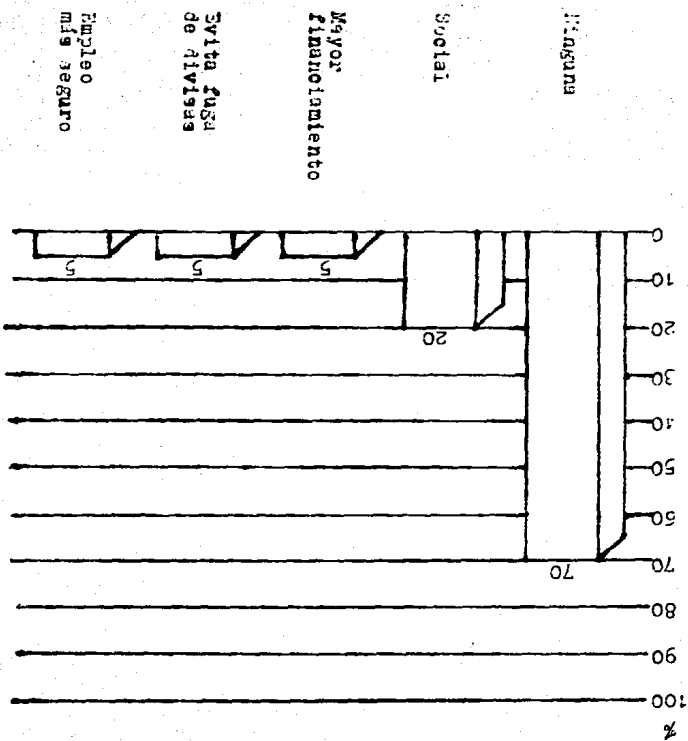
El 50% de los entrevistados contestó que no existe ninguna desventaja con la Estatización de la Banca, el 35% opina que existe el peligro de caer en la burocratización, el 10% dice que hay desconfianza por parte de los clientes, el 10% argumenta que no hay incentivos ni compensaciones, el 5% afirma que existen ascensos por compadrazgo y el 5% dice que estaba mejor manejada por particulares.

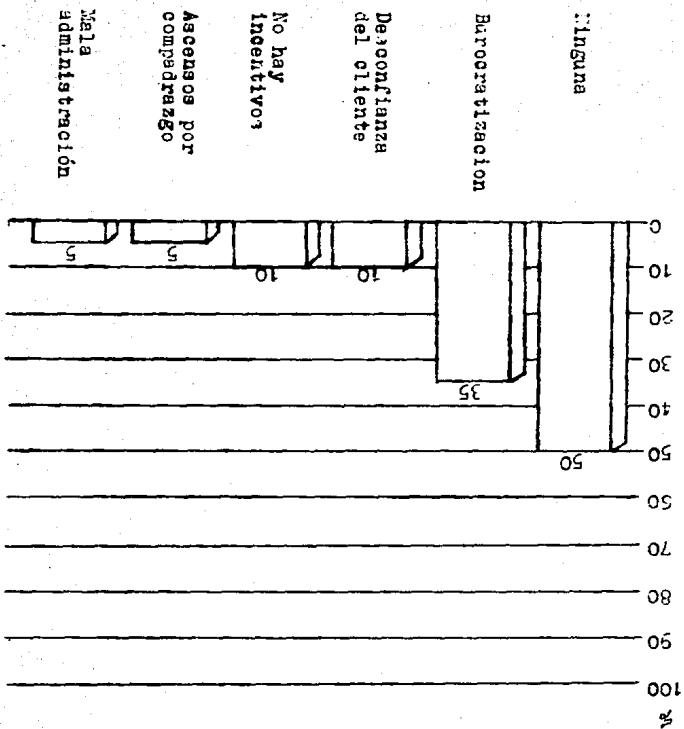
#### INTERPRETACION:

La mayoría está de acuerdo en que no existe desventaja alguna con la Estatización de la Banca, que se sigue trabajando igual que antes.

Existe el peligro de caer en la burocratización por que hay lentitud en las operaciones y demasiados trámites; también, parte del personal se comporta desobligadamente.

Se suprimieron incentivos y compensaciones que antes existían; hay desconfianza por parte de la clientela y ascensos por compadrazgo. También hay quien dice que la Banca estaba mejor administrada por particulares.





FICHA DE CAMPO No. 3.

PREGUNTA No. 3. ¿ QUE VENTAJAS O DESVENTAJAS VE USTED -  
CON LA SINDICALIZACION DE LOS EMPLEADOS  
BANCARIOS ?

Ventajas	Respuestas	%
Ninguna	11	55%
Protección al trabajador	9	45%

**RESULTADO:**

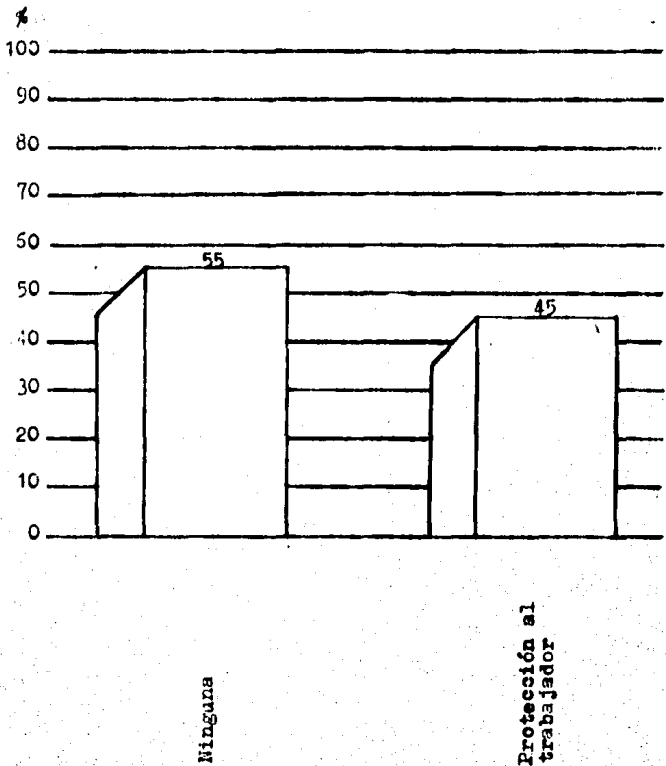
El 55% de los entrevistados contestó que no existe ninguna ventaja con la Sindicalización de los empleados bancarios, el 45% restante contestó que existe mayor protección para el trabajador.

**INTERPRETACION:**

La mayoría opina que no existe ninguna ventaja con la Sindicalización de los empleados bancarios, que se sigue trabajando igual que antes.

El resto opina que el empleado está más protegido - que antes porque tiene presencia jurídica ante las instituciones, hay mayor vigilancia de las relaciones institución-empleados; el sindicato debe apoyar sus peticiones y ahora se conocen mejor los derechos y prestaciones del empleado.

GRAFICA No. 4.



Desventajas	Respuestas	%
Ninguna	10	50%
Sobreprotección	5	25%
Dependencia	4	20%
Desconfianza del cliente	1	5%
Pago de cuotas	1	5%

#### RESULTADO:

El 50% de los entrevistados contestó que no existe ninguna desventaja con la Sindicalización de los empleados bancarios.

El 25% contestó que hay sobreprotección hacia el empleado, el 20% opina que hay dependencia por parte del sindicato, el 5% dice que hay desconfianza por parte del cliente y el 5% restante opina que el pagar una cuota es una desventaja.

#### INTERPRETACION:

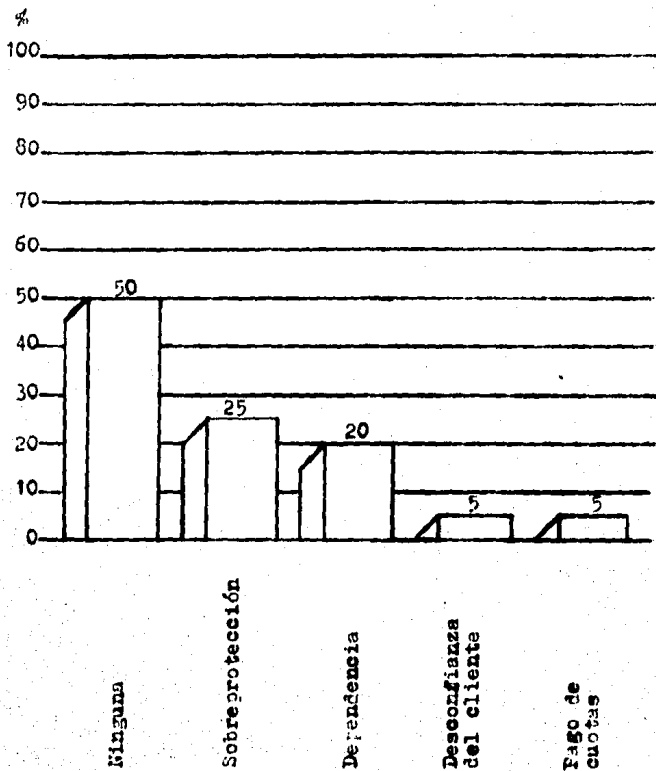
Según la mayoría de opiniones no existe ninguna desventaja con la Sindicalización de los empleados bancarios, se sigue trabajando igual que antes.

La sobreprotección al empleado lo hace pensar que puede trabajar desobligadamente, lo cual, crea desconfianza por parte de la clientela.

Existe dependencia por parte del sindicato porque no se pueden dar promociones internas, ya que el sindicato es quien elige a la persona que deberá ocupar el puesto.



GRAFICA No. 5.



FICHA DE CAMPO No. 4.

PREGUNTA No. 4. ¿ CUALES SON LOS OBJETIVOS DE ESTA EM--  
PRESA ?

Objetivos	Respuestas	%
Captación de recursos	11	55%
Ser banco lider	4	20%
Brindar buen servicio	4	20%
Cumplir metas fijadas	2	10%
Abstenciones	2	10%

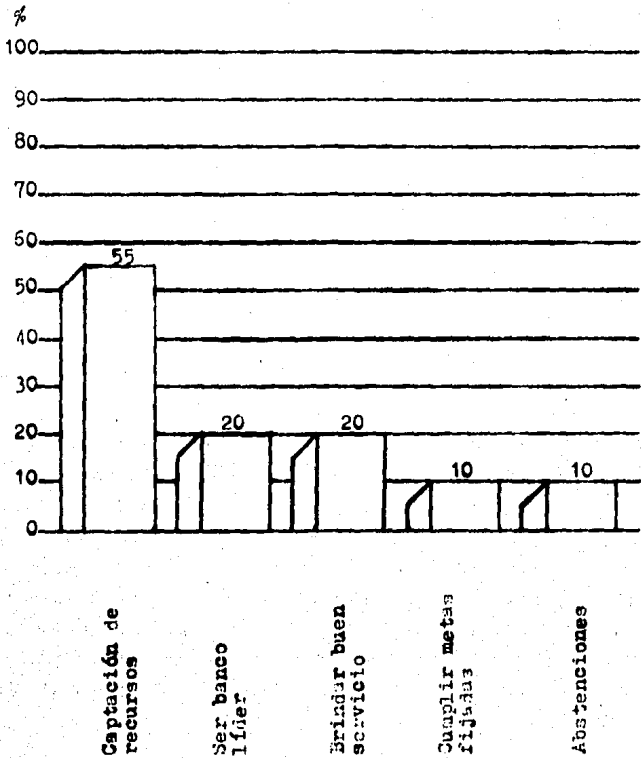
RESULTADO:

El 55% de los entrevistados contestó que el objetivo principal es la captación de recursos, el 20% contestó que su objetivo es ser banco lider, el 20% contestó que es brindar buen servicio al público, el 10% dice que es cumplir con las metas fijadas y el 10% no contestó.

INTERPRETACION:

El objetivo primordial de un banco es la captación de recursos con el objeto de manejar éstos en créditos a la clientela y así, aumentar la producción para contribuir en el avance del país. Otros objetivos son brindar buen servicio al público, cumplir con las metas fijadas y llegar a ser banco lider.

GRAFICA No. 6.



FICHA DE CAMPO No. 5.

PREGUNTA No. 5. ¿ CONSIDERA USTED QUE DICHOS OBJETIVOS VAN DE ACUERDO CON SUS OBJETIVOS ?

	Respuestas	%
SI	17	85%
NO	-	-
NO CONTESTO	3	15%

¿ POR QUE ?

Gusto de promoción y progreso	8	40%
Gusto de negociar	4	20%
Se cumple labor social	3	15%
Gusto de dar buen servicio	2	10%
Abstenciones	4	20%

**RESULTADO:**

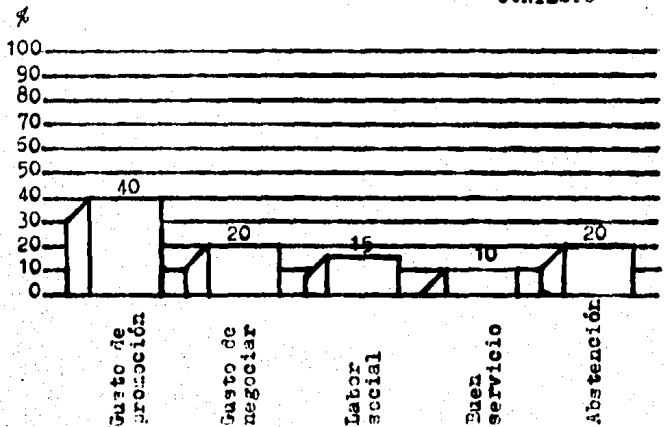
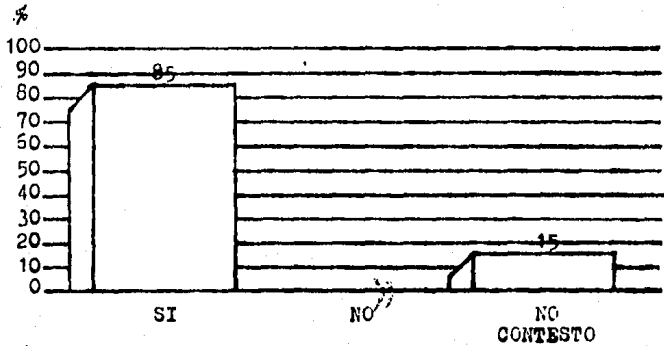
El 85% de los entrevistados contestó que los objetivos de la empresa sí van de acuerdo con sus objetivos y el 15% no contestó.

El 40% contestó que sí van de acuerdo con sus objetivos porque les gusta la promoción y el progreso, el 20% contestó que les gusta negociar, el 15% dijo que por que cumplen una labor social, para el 10% van de acuerdo a sus objetivos porque les gusta otorgar buen servicio al público y el 20% no contestó.

**INTERPRETACION:**

Si un 85% de los entrevistados contestó afirmativamente, implica que de alguna manera han obtenido beneficios de la empresa, ya que ésta permite su crecimiento y desarrollo personal dentro de la institución. Les gusta negociar de acuerdo con el banco y otorgar un buen servicio al cliente para cumplir una labor social.

GRAFICA No. 7.



FICHA DE CAMPO No. 6.

PREGUNTA No. 6. ¿ SE ENCUENTRA USTED SATISFECHO CON EL SALARIO QUE PERCIIBE EN EL TRABAJO EN - QUE SE ENCUENTRA ?

	Respuestas	%
SI	5	30%
NO	13	65%
NO CONTESTO	1	5%

¿ POR QUE ?

Riesgo y responsabilidad son mayores	9	45%
El nivel de vida es mayor	4	20%
Satisface sus necesidades	6	30%
Abstenciones	1	5%

**RESULTADO:**

El 65% de los entrevistados contestó que no está de acuerdo con el salario que percibe en el trabajo en que se encuentra. El 30% sí está satisfecho y el 5% no contestó.

El 45% de los entrevistados contestó que el riesgo y la responsabilidad son mayores al salario que perciben. El 20% contestó que el nivel de vida es mayor a sus ingresos, el 30% dijo que el salario que perciben satisface sus necesidades y el 5% restante no contestó.

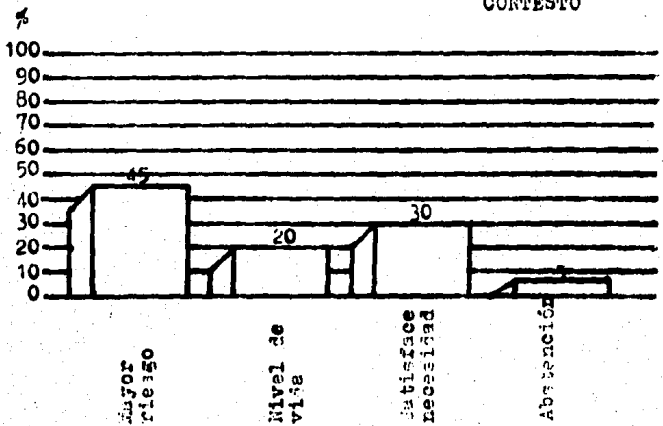
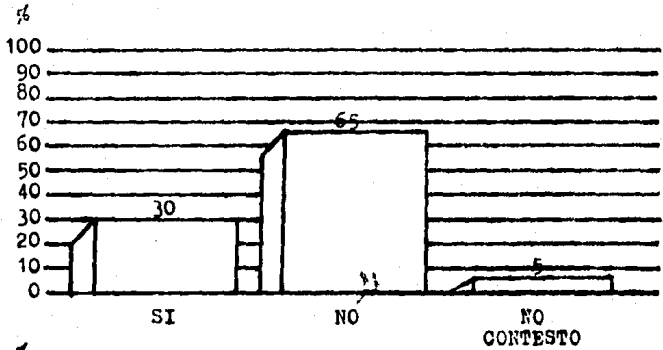
**INTERPRETACION:**

Para la mayoría de los entrevistados, el salario -- que perciben no corresponde a la cantidad de trabajo, -- responsabilidad y riesgo en el puesto que ocupan; tampoco va de acuerdo a la inflación.

Hay quienes están satisfechos con el salario que -- perciben porque cubre sus necesidades y mantienen poder de compra.



GRAFICA No. 8.



FICHA DE CAMPO No. 7.

PREGUNTA No. 7. SUS QUEJAS HAN SIDO:

	Respuestas	%
Siempre resueltas justamente	10	50%
Siempre desechadas, olvidadas o mal resueltas	1	5%
Tomadas en cuenta pero no resueltas como lo creería justo	7	35%
No hay quejas	2	10%

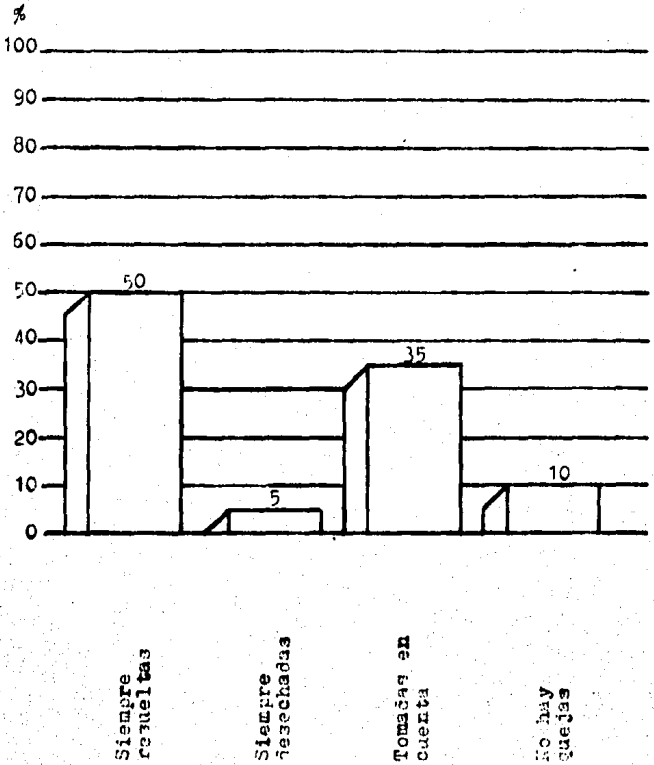
**RESULTADO:**

El 50% de los entrevistados contestó que sus quejas siempre han sido resueltas justamente. El 5% contestó -- que siempre han sido desechadas, olvidadas o mal resueltas, el 35% contestó que han sido tomadas en cuenta pero no resueltas como lo creería justo y el 10% restante contestó que no hay quejas.

**INTERPRETACION:**

La mayoría de las quejas son resueltas por las instituciones justamente.

GRAFICA No. 9.



FICHA DE CAMPO No. 8.

PREGUNTA No. 8. ¿ CONSIDERA USTED QUE PUEDE LLEGAR A DESARROLLARSE PLENAMENTE EN ESTA EMPRESA ?

	Respuestas	%
SI	18	90%
NO	2	10%

**RESULTADO:**

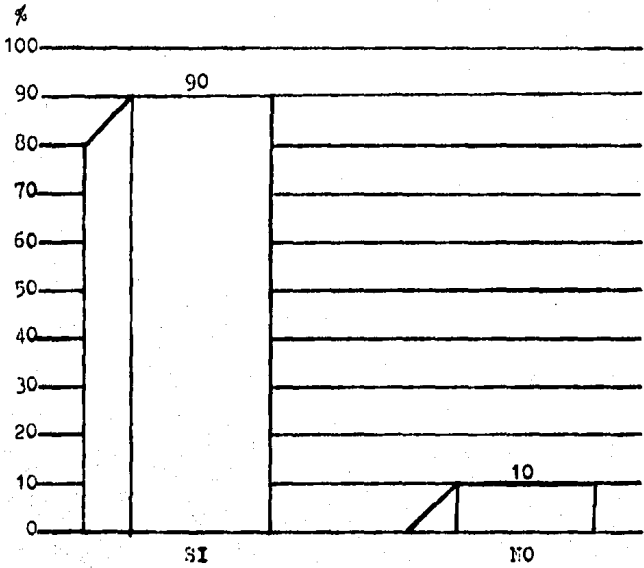
El 90% de los entrevistados contestó que sí pueden llegar a desarrollarse plenamente dentro de la empresa y el 10% restante contestó que no.

**INTERPRETACION:**

Las instituciones ofrecen oportunidad de progreso y desarrollo.

Un porcentaje muy bajo encuentra obstáculos para su pleno desarrollo.

GRAFICA No. 10.



FICHA DE CAMPO No. 9.

PREGUNTA No. 9. ¿ QUE TIPO DE RELACIONES CONSIDERA QUE  
EXISTEN ENTRE USTED Y SUS EMPLEADOS ?

	Respuestas	%
Buenas	19	95%
Malas	-	-
Regulares	1	5%

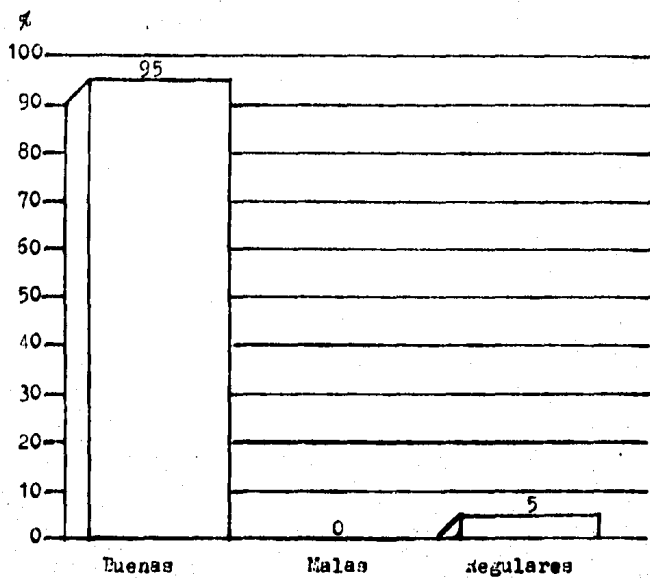
**RESULTADO:**

El 95% de los entrevistados contestó que las relaciones con sus empleados son buenas y el 5% restante contestó que son regulares.

**INTERPRETACION:**

No hay malas relaciones entre las personas de nivel gerencial y los empleados, la gran mayoría son buenas.

GRAFICA No. 11.



FICHA DE CAMPO No. 10.

PREGUNTA No. 10. DE LA SIGUIENTE LISTA, MARQUE LAS ACTIVIDADES MAS IMPORTANTES DE LA FUNCION GERENCIAL:

	Respuestas	%
Entablar relaciones personales	10	50%
Obtener cooperación de sus colaboradores	12	60%
Dar trato correcto a sus empleados	13	65%
Tener conocimiento de su trabajo	15	75%
Poseer capacidad para enseñar y dirigir	17	85%
Pedir opiniones	7	35%
Tener disposición para responder peticiones	11	55%

**RESULTADO:**

El 85% de los entrevistados está de acuerdo en que la actividad más importante de la función gerencial es poseer capacidad para enseñar y dirigir, el 75% están de acuerdo en que debe tener conocimiento de su trabajo, el 65% en que debe dar trato correcto a sus empleados, el 60% en que debe obtener cooperación de sus colaboradores, el 55% en que debe tener disposición para responder peticiones, el 50% en que debe entablar relaciones personales y el 35% en que debe pedir opiniones.

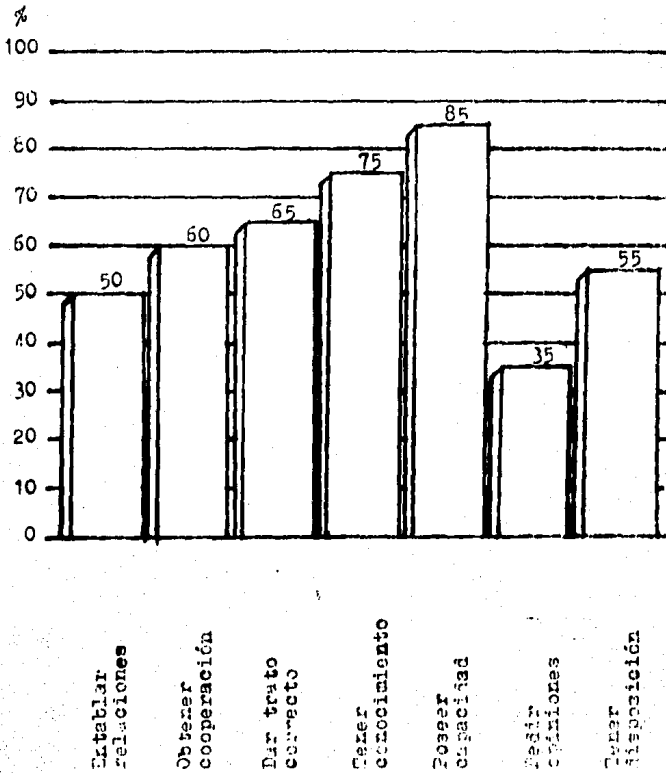


**INTERPRETACION:**

La función gerencial debe llevar a cabo todas estas actividades para desarrollarse como grupo de trabajo.

Las tres actividades que destacan por su importancia son la de poseer capacidad para enseñar y dirigir, tener conocimiento de su trabajo y dar trato correcto a sus empleados.

GRAFICA No. 12.



FICHA DE CAMPO No. 11.

PREGUNTA No. 11. ¿ QUE ES LO QUE MAS LE SATISFACE DE SU TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA ?

	Respuestas	%
El sueldo que recibe	-	-
El tipo de trabajo que realiza	15	75%
Las relaciones con los demás	10	50%
La seguridad de mantener el trabajo	1	5%
Las posibilidades de progreso	16	80%

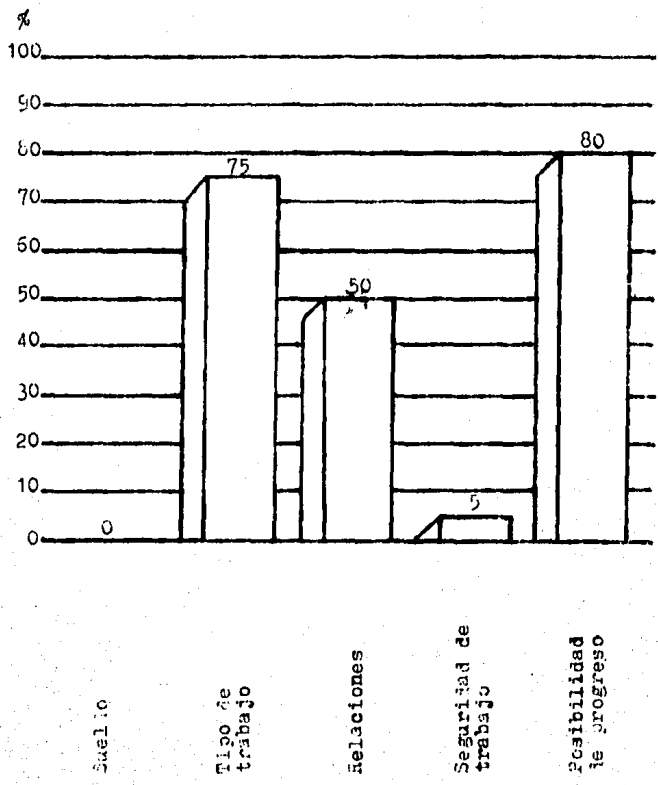
**RESULTADO:**

El 80% de los entrevistados contestó que lo que más le satisface de su trabajo son las posibilidades de progreso, al 75% les satisface el tipo de trabajo que realizan, al 50% le satisfacen las relaciones con los demás, al 5% le satisface la seguridad de mantener el trabajo. El sueldo a ninguno es lo que más satisface.

**INTERPRETACION:**

A nivel gerencial lo que más satisface son las posibilidades de progreso, el tipo de trabajo que realizan y las relaciones con los demás. Lo que menos satisface es la seguridad de mantener el trabajo y el sueldo que se recibe.

GRAFICA No. 13.



FIGHA DE CAMPO No. 12.

PREGUNTA No. 12. ¿ CUALES DE LAS SIGUIENTES NECESIDADES, EN SU OPINION, SON MAS IMPORTANTES A SATISFACER ?

	Respuestas	%
Fisiológicas	15	75%
De seguridad	15	75%
Afiliación	4	20%
Estima	6	30%
Autorealización	15	75%

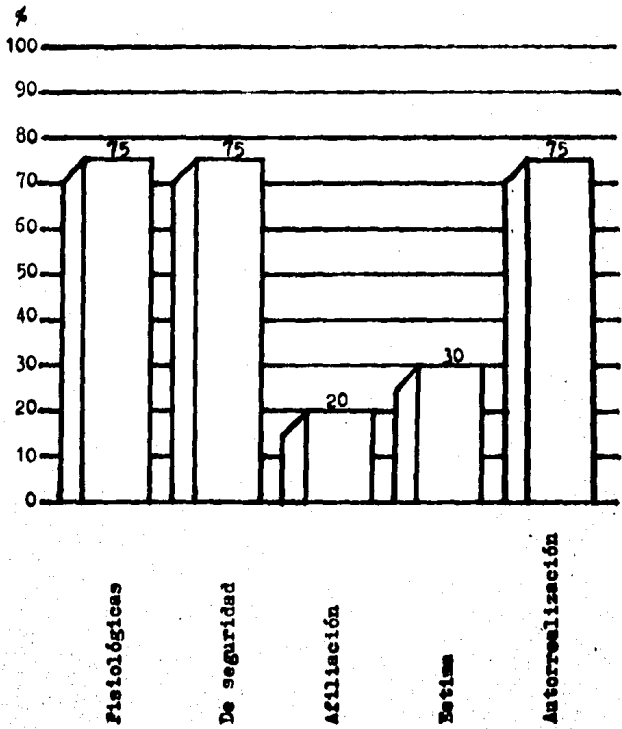
#### RESULTADO:

Para el 75% de los entrevistados las necesidades -- más importantes a satisfacer son las fisiológicas, de seguridad y autorrealización, para el 30% las necesidades de estima y para el 20% las de afiliación.

#### INTERPRETACION:

A nivel gerencial las necesidades más importantes a satisfacer son las fisiológicas, de seguridad y autorrealización. Las necesidades de estima y afiliación pasan a un segundo término ya que no son básicas.

GRAFICA No. 14.



FIGHA DE CAMPO No. 13.

PREGUNTA No. 13. ¿ QUE ES LO QUE DESEA DE LA EMPRESA ?

	Respuestas	%
Sentirse aceptado por los demás	2	10%
Sentirse reconocido por los demás	5	25%
Sentirse parte de la organización	18	90%
Sentirse independiente	-	-
Sentirse con libertad	-	-

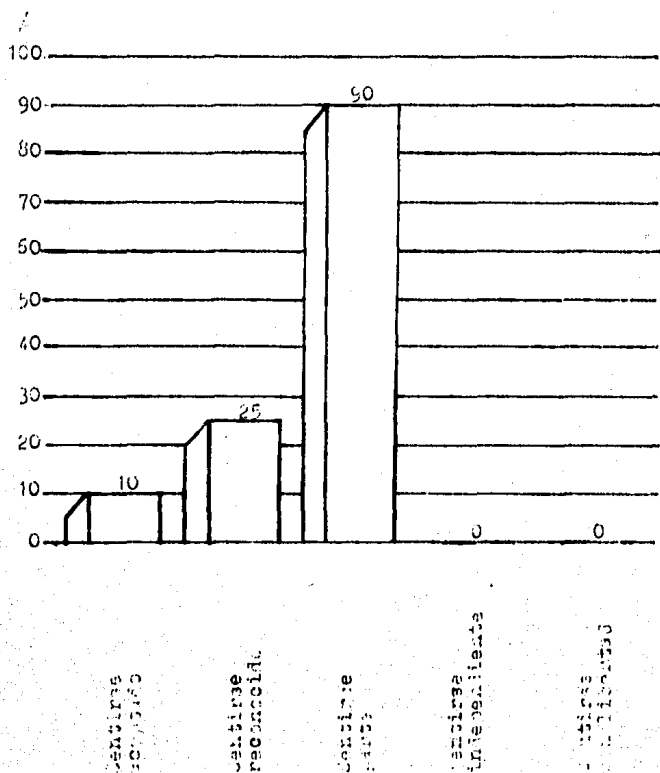
**RESULTADO:**

El 90% de los entrevistados desea sentirse parte de la organización, el 25% desea sentirse reconocido por -- los demás, el 10% desea sentirse aceptado por los demás, ninguno desea sentirse independiente ni con libertad.

**INTERPRETACION:**

A nivel gerencial lo que más se desea es sentirse -- parte de la organización, ya que de hecho, son parte de la conformación de la empresa; el reconocimiento y el -- ser aceptados por los demás también es importante en su escala de valores. Lo que menos les llama la atención es sentirse independientes y con libertad.

GRAFICA No. 15.





FICHA DE CAMPO No. 14.

PREGUNTA No. 14. ¿ QUE SIGNIFICA PARA USTED MOTIVAR AL -  
PERSONAL ?

	Respuestas	%
Proporcionar motivos	11	55%
Crear ambiente de trabajo	7	35%
Enseñar	1	5%
Abstenciones	1	5%

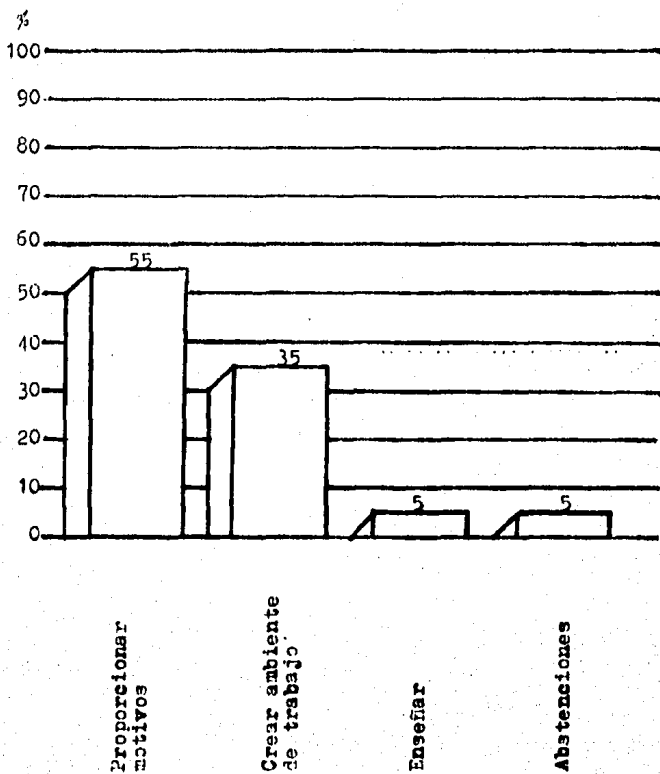
**RESULTADO:**

El 55% de los entrevistados contestó que motivar al personal es proporcionarle motivos para su desarrollo, - el 35% contestó que motivar es crear un ambiente de trabajo, el 5% contestó que es enseñar lo que uno sabe acerca del trabajo y el 5% no contestó.

**INTERPRETACION:**

La motivación se relaciona automáticamente con la - satisfacción de necesidades, si se proporcionan motivos, se crea un ambiente de trabajo y se enseña a ejecutar el trabajo, la motivación será la adecuada para que el personal se sienta agusto y rinda en sus deberes.

GRAFIOA No. 15.



FICHA DE CAMPO No. 15.

PREGUNTA No. 15. ¿ CONSIDERA USTED QUE LA MOTIVACION PROVOCA PERSONAL EFICIENTE ?

	Respuestas	%
SI	20	100%
NO	-	-

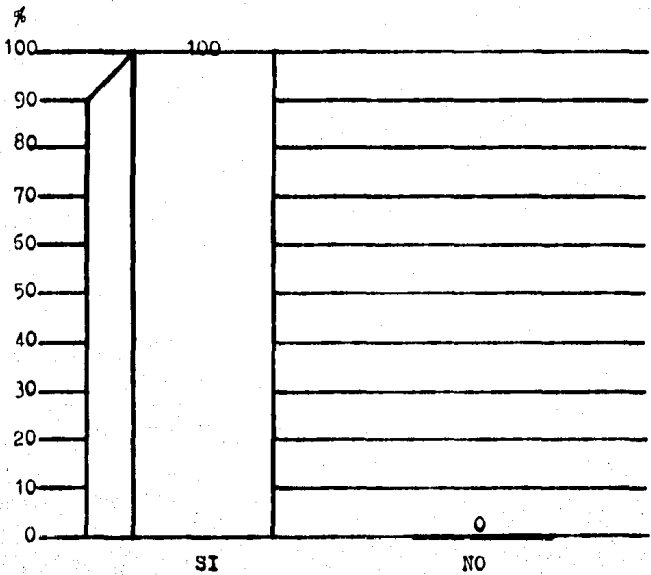
RESULTADO:

El 100% de los entrevistados contestó que la motivación sí provoca personal eficiente.

INTERPRETACION:

La motivación provoca personal eficiente si es aplicada en una forma adecuada, la gente rinde más en su trabajo y se desenvuelve positivamente porque alcanza una superación personal y seguridad en sí mismo.

GRAFICA No. 17.



FICHA DE CAMPO No. 16.

PREGUNTA No. 16. MENCIONE LAS TRES PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN EMPLEADO:

Características	Respuestas	%
Disposición	10	50%
Capacidad	8	40%
Responsabilidad	8	40%
Deseo de superación	6	30%
Conocimiento	5	25%
Disciplina	4	20%
Trabajador	3	15%
Honradez	3	15%
Organización	3	15%
Eficiencia	2	10%
Iniciativa	2	10%
Puntualidad	2	10%
Presentación	2	10%
Relaciones humanas	1	5%
Seguridad	1	5%

**RESULTADO:**

El 50% de los entrevistados contestó que un buen empleado debe tener disposición para el trabajo, el 40% -- que debe tener capacidad para llevar a cabo su trabajo, el 40% que debe ser responsable, el 30% que debe tener -- deseos de superación, el 25% que debe tener conocimiento de su trabajo, el 20% que debe ser disciplinado, el 15% que debe ser trabajador, honrado y organizado, el 10% -- que debe ser eficiente, puntual, debe tener iniciativa y buena presentación; y el 5%, que debe tener seguridad y

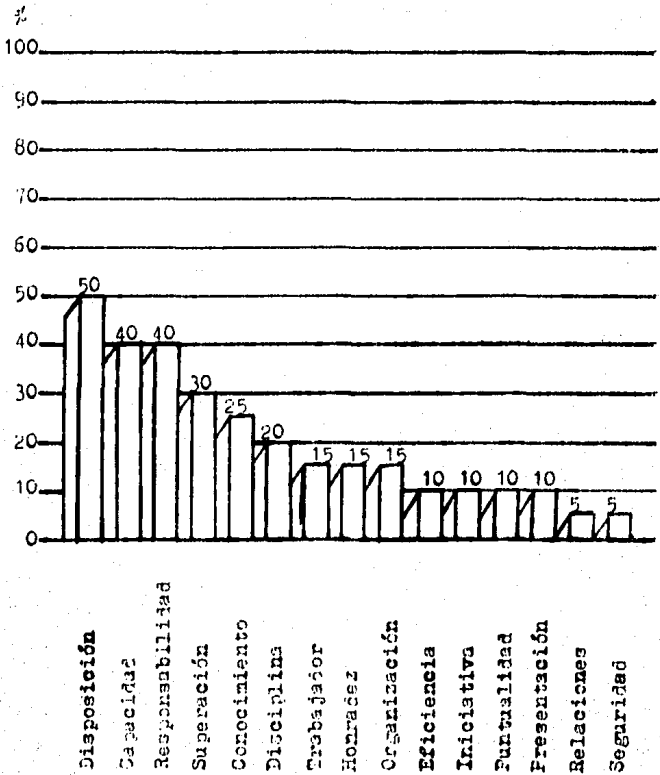
saber llevar buenas relaciones humanas.

**INTERPRETACION:**

Para el nivel gerencial las principales características de un buen empleado son que tenga disposición para el trabajo, que sea capaz de llevarlo a cabo y responsable. También debe tener deseo de superarse, conocimiento de su trabajo y ser disciplinado.

En un grado menor, que sea honrado, organizado, puntual, que tenga buena presentación y que sepa tener relaciones con los demás.

GRAFICA No. 18.



FICHA DE CAMPO No. 17.

PREGUNTA No. 17. PROPORCIONE TRES RAZONES POR LAS CUALES TRABAJA:

Razones	Respuestas	%
Necesidad económica	17	85%
Satisfacción personal	14	70%
Autorrealización	13	65%
Superación	10	50%
Labor social	6	30%

RESULTADO:

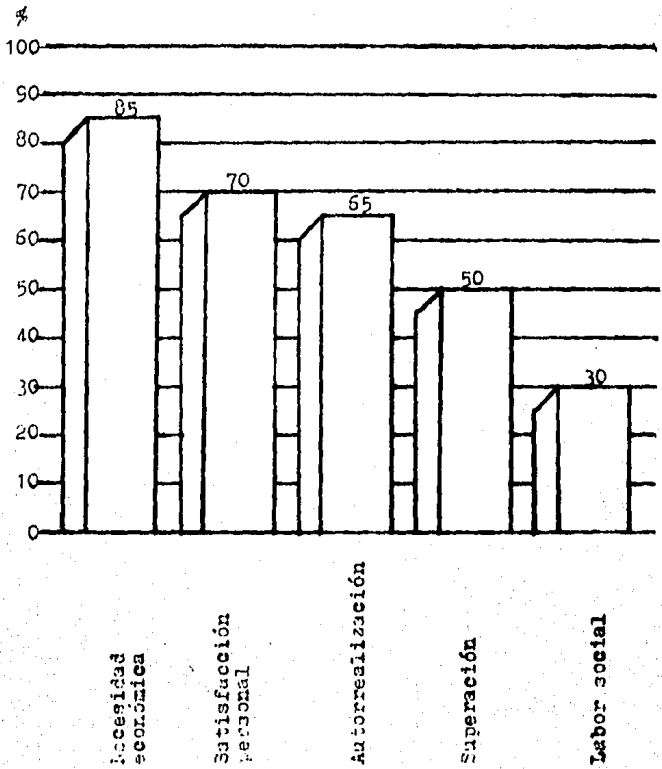
El 85% de los entrevistados contestó que la razón principal por la que trabajan es necesidad económica, el 70% trabajan por satisfacción personal, el 65% trabaja por autorrealizarse el 50% por superarse y el 30% por cumplir una labor social.

INTERPRETACION:

Se tienen que cumplir las necesidades primarias para poder llevar a cabo el resto de las necesidades, es por eso que la mayoría trabaja para satisfacer sus necesidades económicas en primer término; después de cumplir estas necesidades se busca la superación por satisfacción propia y poder autorrealizarse.



GRAFICA No. 19.



FICHA DE CAMPO No. 18.

PREGUNTA No. 18. DE CADA UNO DE LOS FACTORES QUE SE MENCIONAN A CONTINUACION, MARQUE SI LE SON AGRADABLES O DESAGRADABLES:

Factores	Respuestas		%	
	A	D	A	D
Sueldo o salario	12	8	60%	40%
Supervisión	19	1	95%	5%
Seguridad	19	1	95%	5%
Condiciones de trabajo	20	-	100%	-
Políticas administrativas	13	7	65%	35%
Relaciones con compañeros	20	-	100%	-
Desarrollo	17	3	85%	15%
Reconocimiento	16	4	80%	20%
Creatividad	19	1	95%	5%
Trabajo en sí mismo	20	-	100%	-
Control	20	-	100%	-
Responsabilidad	20	-	100%	-
Participación	20	-	100%	-
Comunicación	20	-	100%	-
Manejo de errores	14	6	70%	30%
Manejo de recompensas	14	6	70%	30%
Horarios	16	4	80%	20%
Autoridad	20	-	100%	-

**RESULTADO:**

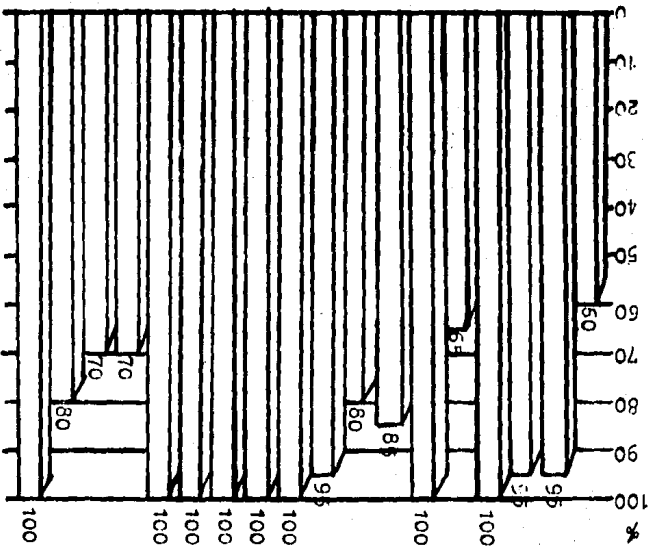
A nivel gerencial los factores que son agradables - en 100% son las condiciones de trabajo, el trabajo en sí mismo, el control, la responsabilidad, la participación,

las relaciones con compañeros, la comunicación y la autoridad; en un 95% la supervisión, la seguridad y la creatividad; en un 85% el desarrollo; en un 80% el reconocimiento y los horarios; en un 70% el manejo de errores y el manejo de recompensas; en un 65% las políticas administrativas y en 60% el sueldo o salario.

**INTERPRETACION:**

Los factores agradables de mayor importancia a nivel gerencial son las condiciones de trabajo, las relaciones con compañeros, el trabajo en sí mismo, el control, la responsabilidad, la participación, la comunicación y la autoridad. Los factores desagradables de mayor importancia son el sueldo o salario, las políticas administrativas, el manejo de errores y el manejo de recompensas.

GRAFICA No. 20.



## 5.2 NIVEL OPERATIVO

FICHA DE CAMPO No. 1.

PREGUNTA No. 1. ¿ CONOCE USTED LA HISTORIA DE LA BANCA  
EN MEXICO ?

	Respuestas	%
SI	14	35%
NO	26	65%

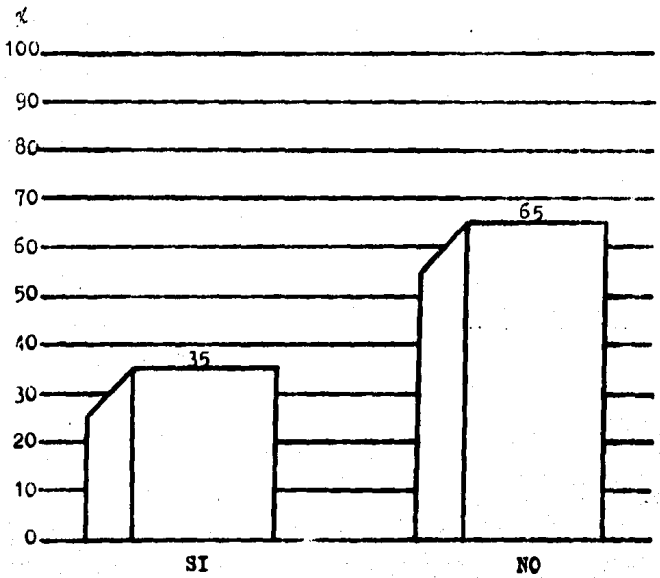
**RESULTADO:**

El 65% de los entrevistados contestó que no conocen la historia de la Banca en México, el 35% restante sí la conoce.

**INTERPRETACION:**

La mayoría de los entrevistados a nivel operativo - no ha estudiado la evolución de la Banca en México.

GRAFICA No. 21.



FICHA DE CAMPO No. 2.

PREGUNTA No. 2. ¿ QUE VENTAJAS O DESVENTAJAS VE USTED  
CON LA ESTATIZACION DE LA BANCA ?

Ventajas	Respuestas	%
Ninguna	28	70%
Social	10	25%
Evita fuga de divisas	5	12.5%
Sindicalización	3	7.5%

RESULTADO:

El 70% de los entrevistados contestó que no existe ninguna ventaja con la Estatización de la Banca, el 25% opina que tiene un enfoque social como ventaja; el 12.5% contestó que evita la fuga de divisas y el 7.5% dice que la sindicalización es una ventaja.

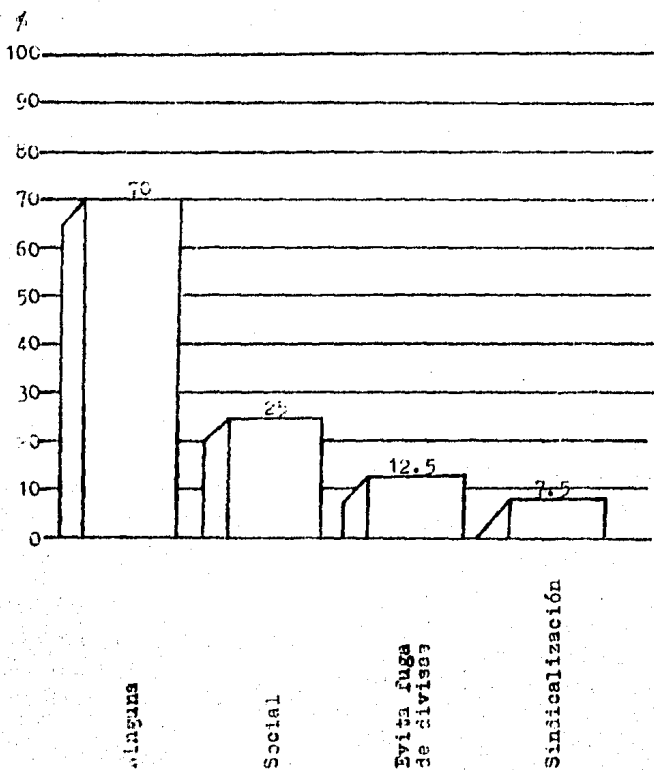
INTERPRETACION:

La mayoría opina que no existe ninguna ventaja con la Estatización de la Banca, dicen que no hay cambio y - se sigue trabajando igual.

Una de las ventajas del cambio de la Estatización - de la Banca tiene un enfoque social, ya que las utilidades percibidas están canalizadas a la colocación equitativa del crédito y no queda en manos de unos cuantos particulares. Al establecerse conjuntamente el control de - cambios, se evita la fuga de divisas al extranjero.



GRAFICA No. 22.



Desventajas	Respuestas	%
Ninguna	20	50%
Mala administración	17	42.5%
Burocratización	9	22.5%
Pérdida de imagen	3	7.5%

#### RESULTADO:

El 50% de los entrevistados contestó que no existe ninguna desventaja con la Estatización de la Banca, el 42.5% opina que estaba mejor manejada por particulares, el 22.5% contestó que existe el peligro de caer en la burocratización y el 7.5% dice que se ha perdido la imagen.

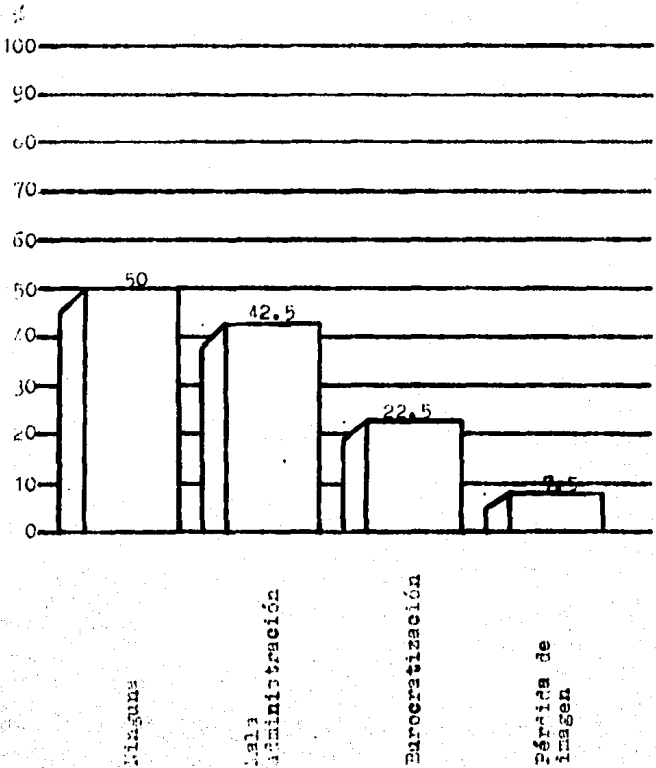
#### INTERPRETACION:

La mayoría está de acuerdo en que no existe desventaja alguna con la Estatización de la Banca, que se sigue trabajando igual que antes.

Un gran porcentaje del nivel operativo concuerda en que la Banca estaba mejor manejada por particulares, dicen que es mala la intervención del gobierno porque no saben administrar.

También, existe el peligro de caer en la burocratización porque hay lentitud en las operaciones y demasiados trámites; y además, parte del personal se comporta desobligadamente. Algunos dicen que se ha perdido la imagen de Banca al pasar a ser parte del Estado.

Gráfica No. 23.



FICHA DE CAMPO No. 3.

PREGUNTA No. 3. ¿ QUE VENTAJAS O DESVENTAJAS VE USTED -  
CON LA SINDICALIZACION DE LOS EMPLEADOS  
BANCARIOS ?

Ventajas	Respuestas	%
Ninguna	15	37.5%
Protección al trabajador	16	40%
Mejores prestaciones	16	40%
Mayor actividad política	3	7.5%

#### RESULTADO:

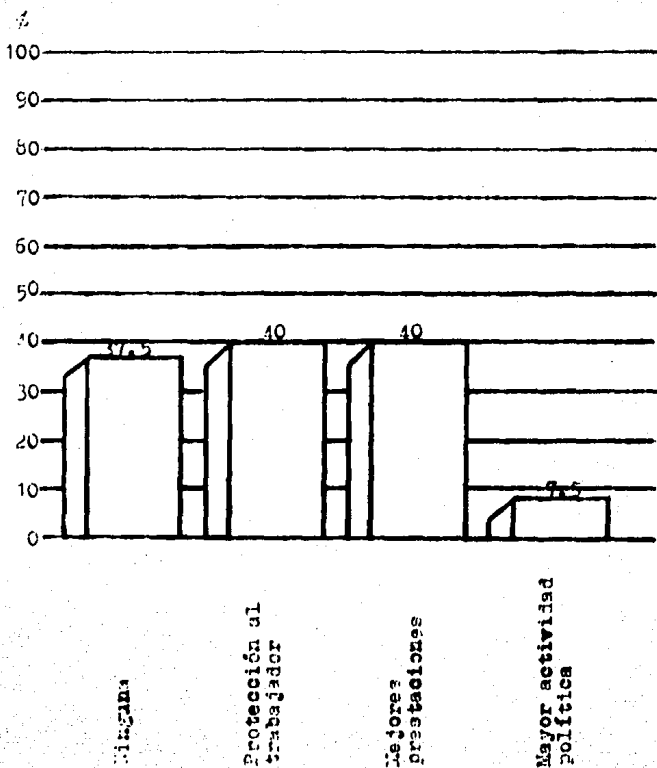
El 37.5% de los entrevistados contestó que no existe ninguna ventaja con la Sindicalización de los empleados bancarios, el 40% respondió que existe mayor protección para el trabajador, el 40% contestó que hay mejores prestaciones y el 7.5% dijo que hay mayor actividad política.

#### INTERPRETACION:

La mayoría opina que el empleado está más protegido que antes porque tiene presencia jurídica ante las instituciones, hay mayor vigilancia de las relaciones institución-empleados y el sindicato debe apoyar sus peticiones.

Las prestaciones son más y se conocen mejor al igual que los derechos. Para algunos no existe ninguna ventaja y para otros hay mayor actividad política.

GRAFICA No. 14.



Desventajas	Respuestas	%
Ninguna	23	57.5%
No satisface necesidades	16	40%
Pago de cuota	8	20%
Sobreprotección	6	15%

#### RESULTADO:

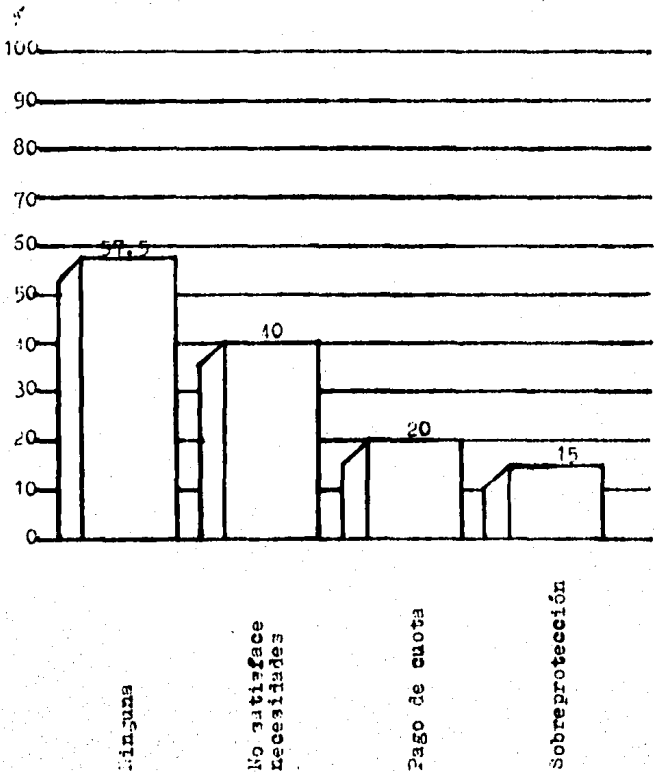
El 57.5% de los entrevistados contestó que no existe ninguna desventaja con la Sindicalización de los empleados bancarios, el 40% respondió que el sindicato no satisface sus necesidades, el 20% opina que el pago de cuota al sindicato es una desventaja y el 15% dice que existe sobreprotección hacia el empleado.

#### INTERPRETACION:

A nivel gerencial, la opinión mayoritaria es que no existe ninguna desventaja con la Sindicalización de los empleados bancarios, se sigue trabajando igual que antes.

Según la opinión de un grupo grande, el sindicato no satisface sus necesidades y tienen que pagar una cuota. La sobreprotección que existe hacia el empleado lo hace pensar que puede trabajar desobligadamente.

GRAFIA No. 25



FICIA DE CAMPO No. 4.

PREGUNTA No. 4. ¿ CONOCE USTED LOS OBJETIVOS DE ESTA EM  
PRESA ?

	Respuestas	%
SI	36	90%
NO	4	10%

**RESULTADO:**

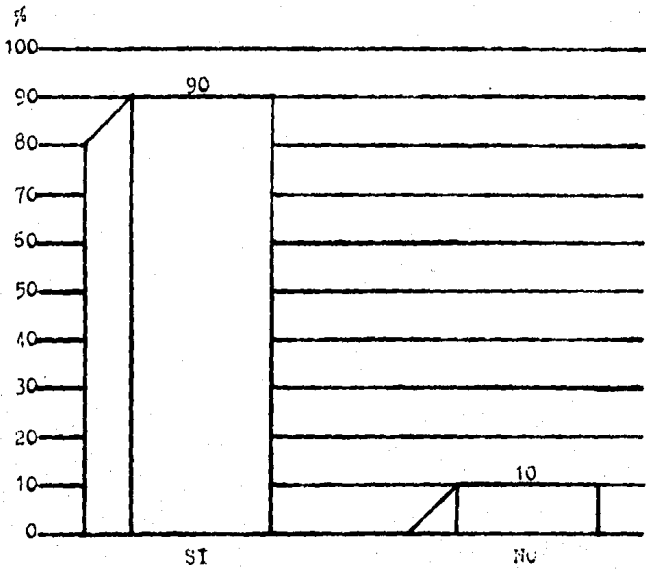
El 90% de los entrevistados contestó que sí conocen los objetivos de la empresa y el 10% restante no los conocen.

**INTERPRETACION:**

En la gran mayoría de las instituciones bancarias, ponen al tanto a sus empleados de los objetivos que se van a seguir.



GRAFICA No. 26.



FICHA DE CAMPO No. 5.

PREGUNTA No. 5. ¿ CONSIDERA USTED QUE DICHS OBJETIVOS  
VAN DE ACUERDO CON SUS OBJETIVOS ?

	Respuestas	%
SI	35	87.5%
NO	-	-
NO CONTESTO	5	12.5%

¿ POR QUE ?

Superación personal	13	32.5%
Formar parte del banco	9	22.5%
Se cumple labor social	9	22.5%
Abstenciones	9	22.5%

#### RESULTADO:

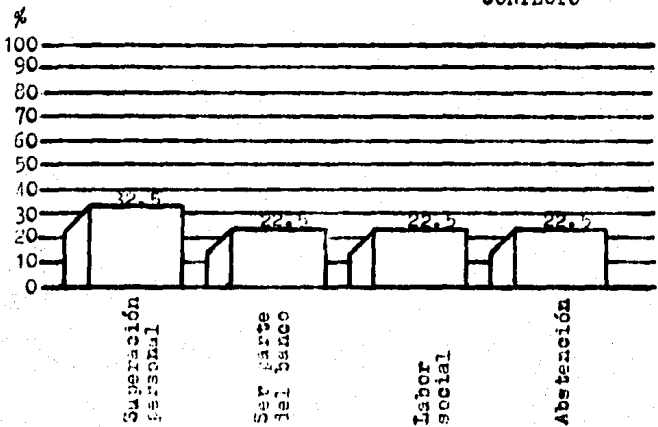
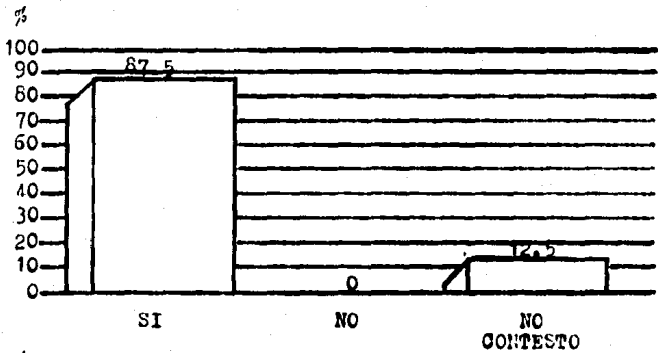
El 87.5% de los entrevistados contestó que los objetivos de la empresa sí van de acuerdo con sus objetivos, el 12.5% no contestó.

El 32.5% contestó que sí van de acuerdo con sus objetivos porque les ayuda a superarse, el 22.5% respondió que sí porque forman parte del banco, para el 22.5% van de acuerdo a sus objetivos porque cumplen una labor social y el 22.5% no contestó.

**INTERPRETACION:**

Si un 87.5% de los entrevistados a nivel operativo contestó afirmativamente, implica que de alguna manera - han obtenido beneficios por parte de la empresa, ya que ésta permite su desarrollo y superación personal dentro de la institución. Les gusta formar parte del banco y -- cumplir una labor social.

GRAFICA No. 27.



FICHA DE CAMPO No. 6.

PREGUNTA No. 6. ¿ CONSIDERA ADECUADA SU RETRIBUCION ACTUAL ?

	Respuestas	%
SI	16	40%
NO	24	60%

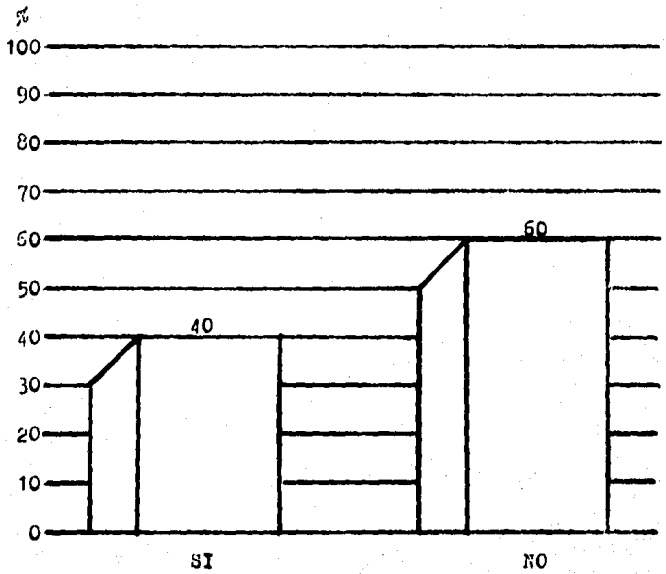
**RESULTADO:**

El 60% de los entrevistados contestó que no considera adecuada su retribución actual y el 40% sí está satisfecho.

**INTERPRETACION:**

Para la mayoría de los entrevistados la retribución que perciben no corresponde a la cantidad de trabajo que tienen y el nivel de vida es mayor a sus ingresos por lo que no cubren sus necesidades ni mantienen poder de compra.

GRAFICA No. 26.



FICHA DE CAMPO No. 7.

PREGUNTA No. 7. SUS QUEJAS HAN SIDO:

	Respuestas	%
Siempre resueltas justamente	14	35%
Siempre desechadas, olvidadas o mal resueltas	-	-
Tomadas en cuenta pero no resueltas como lo creía justo	26	65%

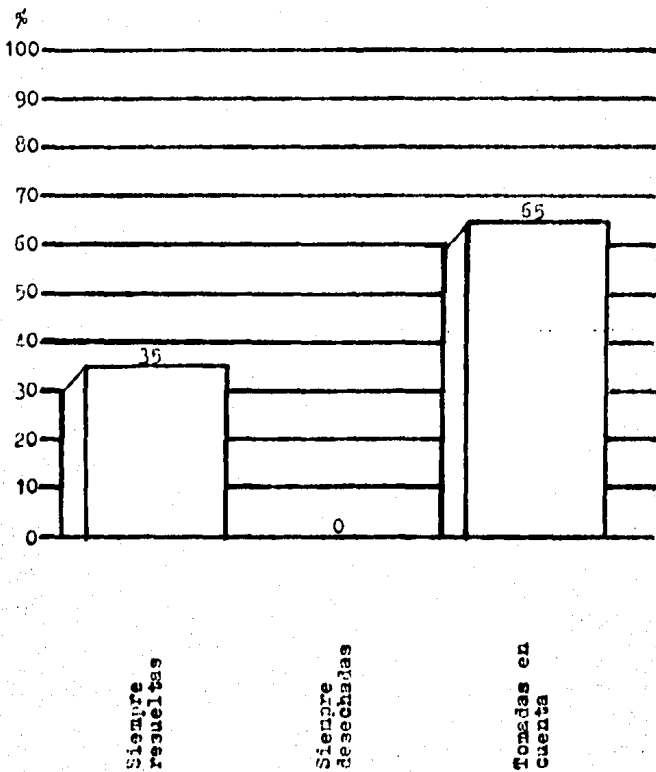
**RESULTADO:**

El 65% de los entrevistados contestó que sus quejas han sido tomadas en cuenta pero no resueltas como lo creía justo y el 35% respondió que sus quejas siempre han sido resueltas justamente.

**INTERPRETACION:**

La mayoría de las quejas son resueltas por las instituciones aunque no siempre como los empleados lo esperan; en muchos casos son resueltas justamente y a nivel operativo, las quejas nunca son desechadas.

GRAFICA No. 29.





FICHA DE CAMPO No. 8.

PREGUNTA No. 8. ¿ CONSIDERA USTED QUE PUEDE LLEGAR A DESARROLLARSE PLENAMENTE EN ESTA EMPRESA ?

	Respuestas	%
SI	36	90%
NO	4	10%

**RESULTADO:**

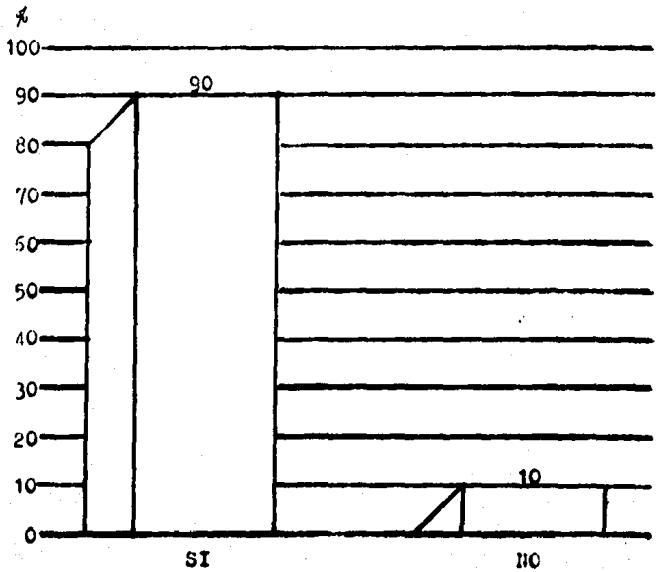
El 90% de los entrevistados contestó que sí pueden llegar a desarrollarse plenamente dentro de la empresa y el 10% restante contestó que no.

**INTERPRETACION:**

Las instituciones ofrecen oportunidad de progreso y desarrollo.

Un porcentaje muy bajo encuentra obstáculos para su pleno desarrollo.

GRAFICA No. 30.



FICHA DE CAMPO No. 9.

PREGUNTA No. 9. ¿ QUE TIPO DE RELACIONES CONSIDERA QUE  
EXISTEN ENTRE USTED Y SU JEFE ?

	Respuestas	%
Buenas	35	87.5%
Malas	-	-
Regulares	5	12.5%

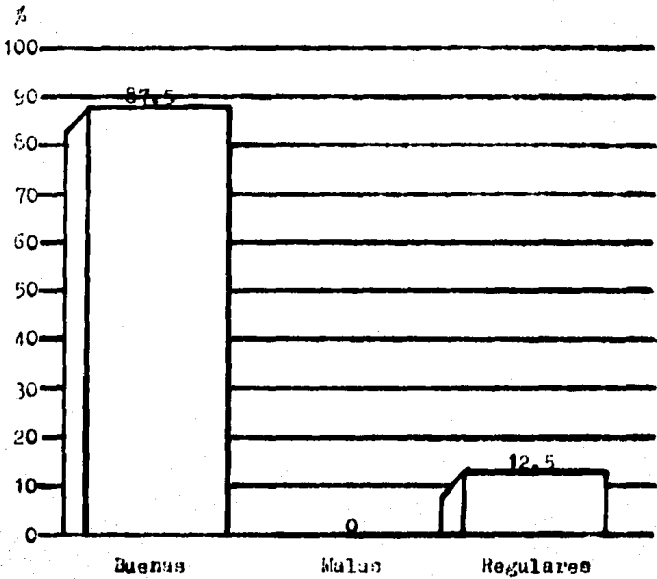
**RESULTADO:**

El 87.5% de los entrevistados contestó que las relaciones con su jefe son buenas y el 12.5% restante respondió que son regulares.

**INTERPRETACION:**

No hay malas relaciones entre las personas de nivel operativo y sus jefes, la gran mayoría son buenas.

GRAFICA No. 31.



FICHA DE CAMPO No. 10.

PREGUNTA No. 10. DE LA SIGUIENTE LISTA, MARQUE LAS ACTIVIDADES MAS IMPORTANTES DEL SUPERVISOR:

	Respuestas	%
Entablar relaciones personales	22	55%
Obtener cooperación de sus colaboradores	36	90%
Dar trato correcto a sus empleados	28	70%
Tener conocimiento de su trabajo	32	80%
Poseer capacidad para enseñar y dirigir	34	85%
Pedir opiniones	20	50%
Tener disposición para responder peticiones	26	65%

RESULTADO:

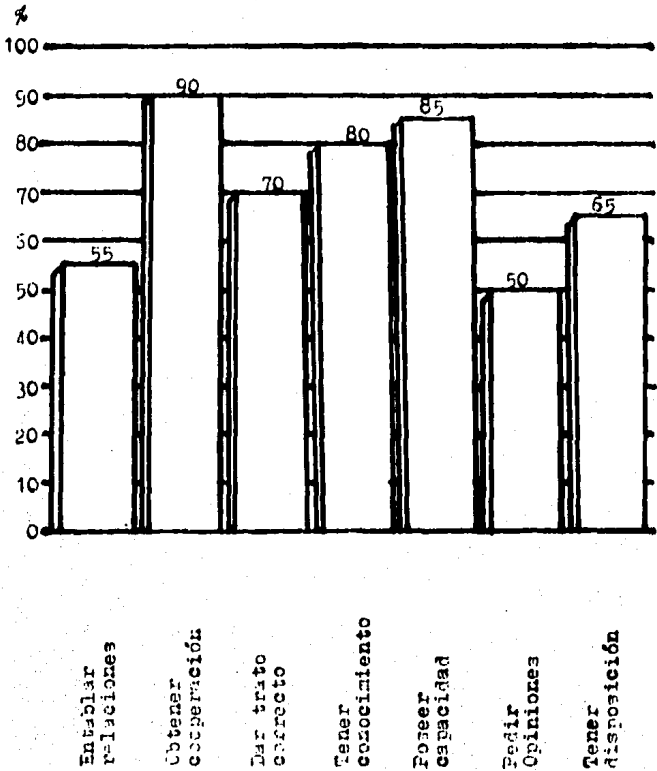
El 90% de los entrevistados está de acuerdo en que la actividad más importante del supervisor es obtener cooperación de sus colaboradores, el 85% está de acuerdo en que debe poseer capacidad para enseñar y dirigir, el 80% en que debe tener conocimiento de su trabajo, el 70% en que debe dar trato correcto a sus empleados, el 65% en que debe tener disposición para responder peticiones, el 55% en que debe entablar relaciones personales y el 50% en que debe pedir opiniones.

**INTERPRETACION:**

El supervisor debe llevar a cabo todas estas actividades para desarrollarse dentro de un grupo de trabajo.

Las tres actividades que destacan por su importancia a nivel operativo son la de obtener cooperación de sus colaboradores, poseer capacidad para enseñar y dirigir y, tener conocimiento de su trabajo.

GRAFICA No. 32.



FICHA DE CAMPO No. 11.

PREGUNTA No. 11. ¿ QUE ES LO QUE MAS LE SATISFACE DE SU TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA ?

	Respuestas	%
El sueldo que recibe	-	-
El tipo de trabajo que realiza	20	50%
Las relaciones con los demás	20	50%
La seguridad de mantener el trabajo	2	5%
Las posibilidades de progreso	35	90%

**RESULTADO:**

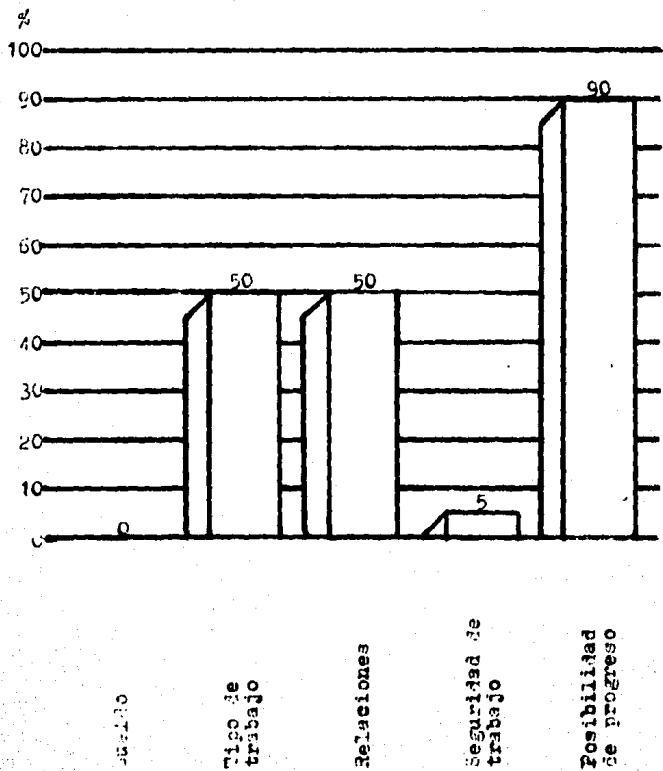
El 90% de los entrevistados contestó que lo que más le satisface de su trabajo son las posibilidades de progreso, al 50% le satisface el tipo de trabajo que realiza, al 50% le satisfacen las relaciones con los demás, - al 5% le satisface la seguridad de mantener el trabajo y el sueldo a ninguno es lo que más le satisface.

**INTERPRETACION:**

A nivel operativo lo que más satisface son las posibilidades de progreso, el tipo de trabajo que realizan y las relaciones con los demás. Lo que menos satisface es la seguridad de mantener el trabajo y el sueldo que se recibe.



GRAFICA No. 33.



FICHA DE CAMPO No. 12.

PREGUNTA No. 12. ¿ CUALES DE LAS SIGUIENTES NECESIDADES, EN SU OPINION, SON MAS IMPORTANTES A SATISFACER ?

	Respuestas	%
Fisiológicas	26	65%
De seguridad	32	80%
Afiliación	2	5%
Estima	4	10%
Autorrealización	34	85%

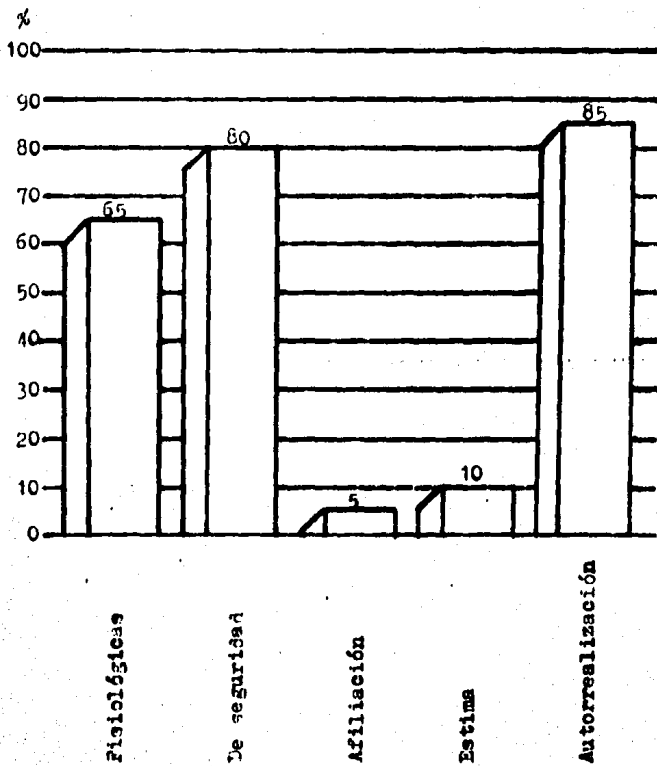
**RESULTADO:**

Para el 85% de los entrevistados las necesidades -- más importantes a satisfacer son las de autorrealización, para el 80% las de seguridad, para el 65% las fisiológicas, para el 10% las de estima y para el 5% las de afiliación.

**INTERPRETACION:**

A nivel operativo las necesidades más importantes a satisfacer son las de autorrealización, de seguridad y fisiológicas. Las necesidades de estima y afiliación pasan a un segundo término ya que no son básicas.

GRAFICA No. 34:



FICHA DE CAMPO No. 13.

PREGUNTA No. 13. ¿ QUE ES LO QUE DESEA DE LA EMPRESA ?

	Respuestas	%
Sentirse aceptado por los demás	4	10%
Sentirse reconocido por los demás	16	40%
Sentirse parte de la organización	36	90%
Sentirse independiente	4	10%
Sentirse con libertad	2	5%

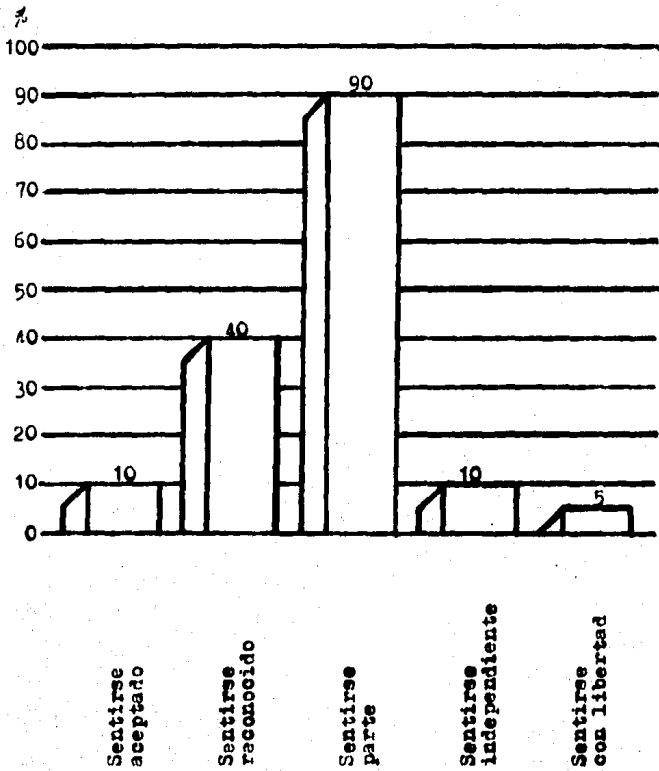
**RESULTADO:**

El 90% de los entrevistados desea sentirse parte de la organización, el 40% desea sentirse reconocido por los demás, el 10% desea sentirse aceptado por los demás e independiente y, el 5% desea sentirse con libertad.

**INTERPRETACION:**

A nivel operativo lo que más se desea es sentirse parte de la organización, ya que de hecho, son parte de la conformación de la empresa; el reconocimiento también es importante en su escala de valores. Lo que menos les llama la atención es el sentirse aceptados por los demás, sentirse independientes y con libertad.

GRAFICA No. 35.



FICHA DE CAMPO No. 14.

PREGUNTA No. 14. ¿ QUE SIGNIFICA PARA USTED MOTIVAR AL -  
PERSONAL ?

	Respuestas	%
Infundir seguridad	14	35%
Ayudar a superarse	9	22.5%
Reconocimiento	7	17.5%
Dar ánimos	7	17.5%
Dar iniciativa	6	15%
Dar incentivos	5	15%
Participación	4	10%
Relacionarse	2	5%
Escuchar opiniones	2	5%
Hacer el trabajo agradable	2	5%
Otorgar derechos	2	5%
Abstenciones	2	5%

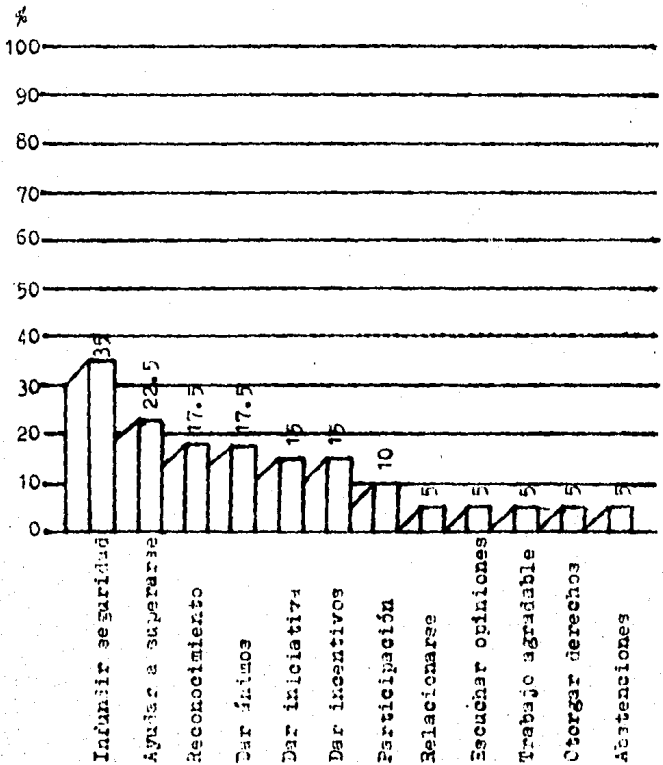
**RESULTADO:**

El 35% de los entrevistados contestó que motivar al personal es infundir seguridad en su trabajo, el 22.5% - contestó que motivar es ayudar a superarse, el 17.5% contestó que es reconocer el trabajo hecho y dar ánimos, el 15% contestó que es dar iniciativa e incentivos, el 10% contestó que es poder participar, el 5% contestó que motivar es relacionarse, escuchar opiniones, hacer el trabajo agradable y otorgar derechos, el 5% no contestó.

**INTERPRETACION:**

La motivación se relaciona automáticamente con la -  
satisfacción de necesidades, si se infunde seguridad en  
el trabajo, se ayuda a superar, se reconoce el trabajo,  
se dan ánimos, incentivos, etc., la motivación será la g  
deuada para que el personal se sienta agusto y rinda en  
sus deberas.

GRAFICA No. 35





FICHA DE CAMPO No. 15.

PREGUNTA No. 15. ¿ CONSIDERA USTED QUE LA MOTIVACION PROVOCA PERSONAL EFICIENTE ?

	Respuestas	%
SI	40	100%
NO	-	-

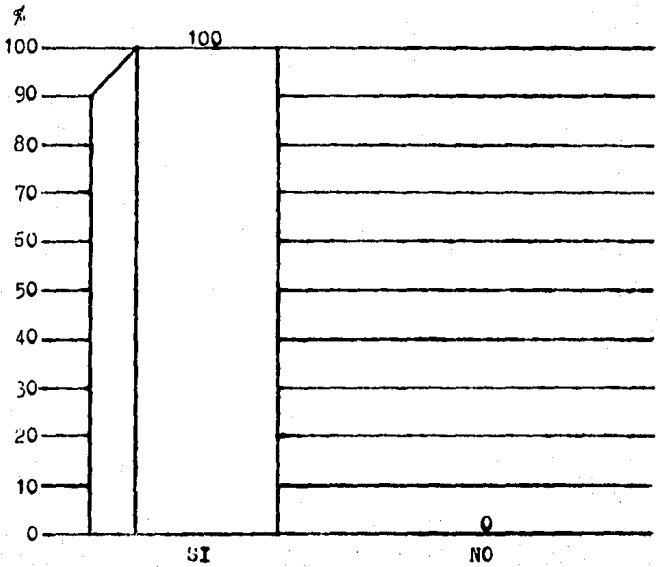
RESULTADO:

El 100% de los entrevistados contestó que la motivación sí provoca personal eficiente.

INTERPRETACION:

La motivación provoca personal eficiente si es aplicada en una forma adecuada, la gente rinde más en su trabajo y se desenvuelve positivamente porque alcanza una superación personal y seguridad en sí mismo.

GRAFICA No. 37.



FICHA DE CAMPO No. 16.

PREGUNTA No. 16. ¿ EN SU OPINION, CUALES CREE QUE SON LAS TRES PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE UN GERENTE ?

Características	Respuestas	%
Relaciones interpersonales	29	72.5%
Conocimiento	22	55%
Don de mando	18	45%
Personalidad	11	27.5%
Capacidad	9	22.5%
Inteligencia	6	15%
Disponibilidad	5	12.5%
Eficiencia	4	10%
Organización	4	10%
Dar confianza	3	7.5%
Saber tomar decisiones	2	5%
Responsabilidad	2	5%

**RESULTADO:**

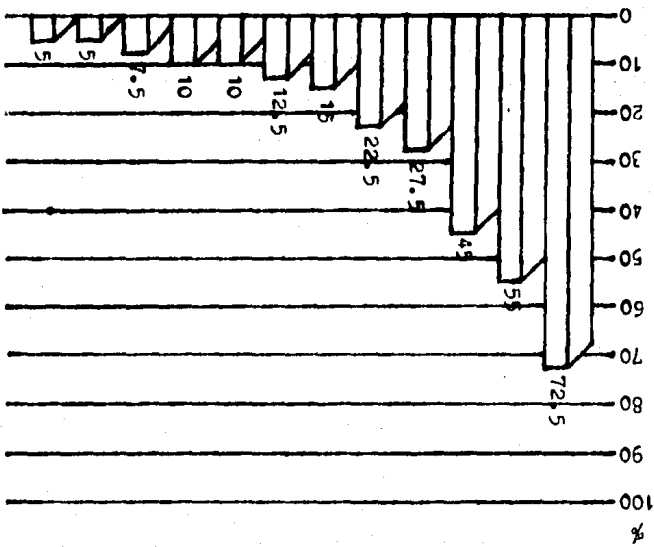
El 72.5% de los entrevistados contestó que la característica principal de un gerente es tener relaciones interpersonales, el 55% contestó que debe tener conocimiento de su trabajo, el 45% que debe tener don de mando, el 27.5% que debe tener personalidad, el 22.5% que debe tener capacidad, el 15% que debe ser inteligente, el 12.5% que debe tener disponibilidad, el 10% que debe ser eficiente y organizado, el 7.5% que debe dar confianza al empleado y el 5% que debe saber tomar decisiones y ser responsable.

### INTERPRETACION:

Para el nivel operativo las tres principales características de un gerente son las relaciones interpersonales con los clientes y empleados, el conocimiento de su trabajo y que tenga don de mando. También debe tener personalidad, capacidad, inteligencia y disponibilidad.

En un grado menor, que sea eficiente, organizado, - que de confianza, que sepa tomar decisiones y que sea -- responsable.

GRAFICA No. 38.



FICHA DE CAMPO No. 17.

PREGUNTA No. 17. PROPORCIONE TRES RAZONES POR LAS CUALES TRABAJA:

Razones	Respuestas	%
Necesidad económica	35	90%
Autorrealización	24	60%
Superación	20	50%
Satisfacción personal	16	40%
Seguridad	14	35%
Relaciones	6	15%
Labor social	4	10%

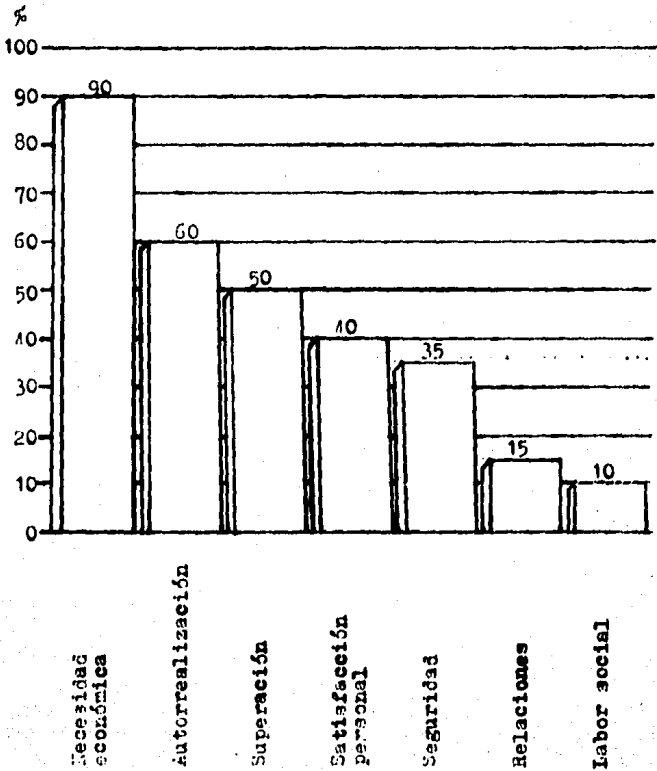
**RESULTADO:**

El 90% de los entrevistados contestó que la razón principal por la que trabajan es necesidad económica, el 60% trabaja para autorrealizarse, el 50% trabaja para superarse, el 40% trabaja por satisfacción personal, el 35% trabaja por seguridad, el 15% trabaja por tener relaciones y el 10% trabaja por cumplir una labor social.

**INTERPRETACION:**

Se tienen que cumplir las necesidades primarias para poder llevar a cabo el resto de las necesidades, es por eso que la mayoría trabaja para satisfacer sus necesidades económicas en primer término; después de cumplir estas necesidades se busca la autorrealización mediante la superación y la satisfacción personal.

GRAFICA No. 39.



FICHA DE CAMPO No. 18

PREGUNTA No. 18. DE CADA UNO DE LOS FACTORES QUE SE SEÑALAN A CONTINUACION, MARQUE SI LE SON AGRADABLES O DESAGRADABLES:

Factores	Respuestas		%	
	A	D	A	D
Sueldo o salario	18	22	45%	55%
Supervisión	36	4	90%	10%
Seguridad	36	4	90%	10%
Condiciones de trabajo	36	4	90%	10%
Políticas administrativas	30	10	75%	25%
Relaciones con compañeros	38	2	95%	5%
Desarrollo	30	10	75%	25%
Reconocimiento	20	20	50%	50%
Creatividad	35	4	90%	10%
trabajo en sí mismo	40	-	100%	-
Control	36	4	90%	10%
Responsabilidad	40	-	100%	-
Participación	40	-	100%	-
Comunicación	40	-	100%	-
Manejo de errores	28	12	70%	30%
Manejo de recompensas	28	12	70%	30%
Horarios	32	8	80%	20%
Autoridad	40	-	100%	-

**RESULTADO:**

A nivel operativo los factores que son agradables - en 100% son: el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, la participación, la comunicación y la autoridad; en un

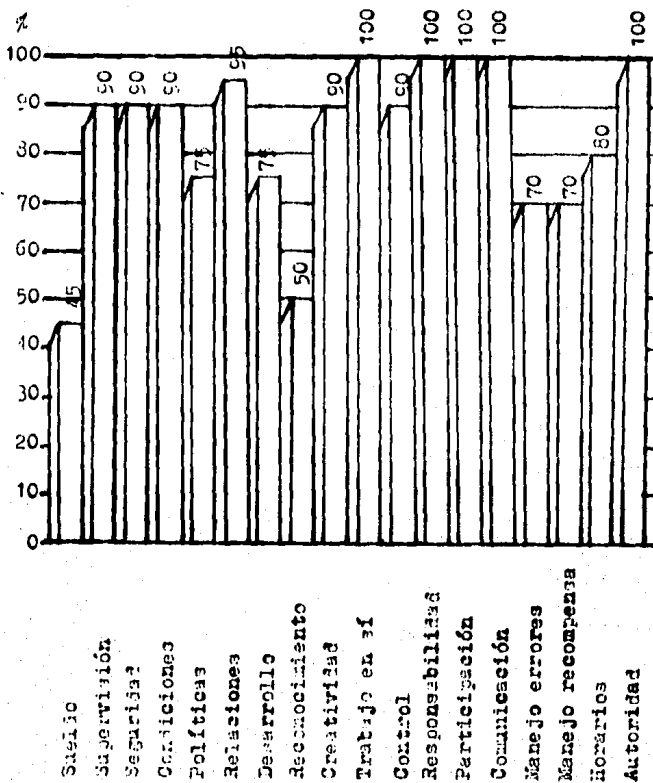


95% las relaciones con compañeros; en un 90% la supervisión, la seguridad, las condiciones de trabajo, la creatividad y el control; en un 80% los horarios, en un 75% las políticas administrativas y el desarrollo; en un 70% el manejo de errores y el manejo de recompensas; en un 50% el reconocimiento y en un 45% el sueldo o salario.

#### INTERPRETACION:

Los factores agradables de mayor importancia a nivel operativo son el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, la participación, la comunicación y la autoridad. Los factores desagradables de mayor importancia son el sueldo o salario, el reconocimiento, el manejo de errores y el manejo de recompensas.

GRAFICA No. 40



## **CONCLUSIONES**

## 1. COMPARACION DE OBJETIVOS CON RESULTADOS

**Objetivo General:** Analizar la importancia de la motivación a nivel gerencial y operativo dentro de las sucursales bancarias de la ciudad de México, con el fin de entender la influencia que tiene ésta en el desempeño del trabajo.

La motivación tiene dos aspectos o características: uno subjetivo y otro objetivo. El primero es una condición en el individuo que se llama necesidad, impulso o deseo; el segundo, se refiere a algún objeto fuera del individuo que se puede llamar incentivo o fin.

La motivación a nivel gerencial y operativo dentro de las sucursales de la ciudad de México es de suma importancia ya que, se relaciona automáticamente con la satisfacción de necesidades y ésta última, está íntimamente ligada al desempeño del trabajo.

El individuo trabaja por necesidad, sea cual fuere el índole de ésta, al tener la seguridad de poder cumplir dicho objetivo, se sentirá satisfecho y desarrollará su capacidad para desempeñar el trabajo con eficacia.

**Objetivo Específico N° 1 :** Conocer el desarrollo de la banca mexicana desde su comienzo hasta la fecha.

En el aspecto teórico, se considera que se alcanzó este objetivo por medio del Capítulo II, en el cual se expone la evolución de la Banca en México.

**Objetivo Especifico N° 2 : Conocer las ventajas y desventajas de los empleados bancarios a raíz de la estatización de la banca.**

Este objetivo es alcanzado con las preguntas dos y tres de ambos cuestionarios.

Aunque a nivel gerencial y operativo la mayoría con testó que no existen ventajas ni desventajas a raíz de la estatización de la banca, se dieron a conocer las siguientes:

**Ventajas a nivel gerencial:**

- Trabajar con un enfoque social
- Mayor financiamiento
- Evita fuga de divisas
- Empleo más seguro
- Protección al trabajador

**Ventajas a nivel operativo:**

- Trabajar con un enfoque social
- Evita fuga de divisas
- Sindicalización de los empleados
- Protección al trabajador
- Mejores prestaciones
- Mayor actividad política

**Desventajas a nivel gerencial:**

- Burocratización
- Desconfianza del cliente
- No existen incentivos ni compensaciones
- Ascensos por compadrazgo
- Mala administración

- Sobreprotección al trabajador
- Dependencia del sindicato
- Pago de cuotas

Desventajas a nivel operativo:

- Burocratización
- Mala administración
- Pérdida de imagen
- El sindicato no satisface necesidades
- Pago de cuotas
- Sobreprotección al trabajador

Objetivo Específico N° 3 : Definir los conceptos esenciales de motivación y administración.

Objetivo Específico N° 4 : Estudiar las teorías principales de la motivación.

Estos objetivos son alcanzados en el Capítulo III, donde se presentan definiciones de motivación y administración, así como las principales teorías de la motivación.

Se dijo, que administración es la técnica y el arte para alcanzar eficientemente objetivos a través de la acción coordinada de un grupo organizado; en la coordinación es donde entra la motivación, ya que se requiere de habilidad e intuición para resolver con éxito las distintas situaciones que el factor humano puede presentar.

Objetivo Específico N° 5 : Identificar los diferentes tipos de necesidades que se presentan.

Este objetivo se alcanza con el Capítulo IV y con las preguntas seis a trece de ambos cuestionarios.

Los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios muestran que los empleados tienen satisfechas distintas necesidades, las básicas se tienen complgatas y se puede observar que ya buscan otro tipo de satigfacciones que les den una mayor seguridad y relevancia a su vida diaria, obteniendo así una superación constante.

**Objetivo Específico N° 6 : Conocer las características que los empleados esperan de un gerente.**

Este objetivo se alcanzó con la pregunta dieciseis del cuestionario a nivel operativo.

Es difícil describir las cualidades que una persona requiere para ser un buen gerente. Las fuerzas que actúan en la situación laboral ayudan o dificultan al individuo en su afán de satisfacer sus necesidades. La carga cotidiana de proporcionar motivación recae principalmente en los supervisores, que en este caso son los gerentes.

En teoría las características de mayor importancia son:

1. Las relaciones interpersonales con los clientes y empleados.
2. Tener conocimiento de su trabajo y,
3. Tener don de mando.

**Objetivo Específico N° 7 : Conocer las características que los gerentes esperan de un empleado.**

Este objetivo se alcanzó con la pregunta dieciséis del cuestionario a nivel gerencial.

Un empleado bien motivado ejecuta su trabajo con empeño y tenacidad.

En la contratación de un individuo se hacen exámenes para tratar de conocer las cualidades y defectos que posee. Siempre se trata de contratar a los empleados que presenten mayores cualidades.

En teoría las características principales que debe poseer un empleado son:

1. Disposición para el trabajo.
2. Capacidad para llevarlo a cabo y,
3. Responsabilidad.

Objetivo Específico N° 8 : Entender cuáles son las razones por las que se trabaja.

Este objetivo se alcanzó con la pregunta diecisiete de ambos cuestionarios.

En los dos niveles la razón preponderante es la necesidad económica; después de ésto, surge la necesidad de adquirir conocimientos y experiencia para el desarrollo y superación personal, así como la satisfacción personal que resulta de sentirse útil a la empresa y a la sociedad.

Objetivo Específico N° 9 : Investigar qué aspectos son agradables y cuáles desagradables dentro del trabajo.

Este objetivo se alcanzó con la pregunta dieciocho de ambos cuestionarios.



A nivel gerencial los factores agradables de mayor importancia son:

- Las condiciones de trabajo
- Las relaciones con compañeros
- El trabajo en sí mismo
- El control
- La responsabilidad
- La participación
- La comunicación
- La autoridad

Los factores desagradables de mayor importancia son:

- El sueldo o salario
- Las políticas administrativas
- El manejo de errores
- El manejo de recompensas

A nivel operativo los factores agradables de mayor importancia son:

- El trabajo en sí mismo
- La responsabilidad
- La participación
- La comunicación
- La autoridad

Los factores desagradables de mayor importancia son:

- El sueldo o salario
- El reconocimiento
- El manejo de errores
- El manejo de recompensas

## 2. COMPARACION DE HIPOTESIS CON RESULTADOS

**Hipótesis General:** La motivación a nivel gerencial y operativo, a raíz de la estatización bancaria en las sucursales del centro de la ciudad de México, es necesaria para brindar buen servicio al público.

La motivación se relaciona automáticamente con la satisfacción de necesidades.

La Hipótesis General queda comprobada porque a lo largo de este trabajo se ha visto que para que los empleados bancarios brinden buen servicio al público, tienen que tener satisfechas sus necesidades y para satisfacer éstas, son motivados; por lo tanto, la motivación es una herramienta necesaria para que se trabaje adecuadamente, ya que despierta en el empleado un interés de actuar de una manera determinada, desarrollando sus aptitudes y adoptando una actitud en la cual el trabajo será atractivo, satisfactorio y agradable; lo cual será de provecho para él y la institución a la que pertenece.

**Hipótesis Específica N° 1:** La motivación mejora la eficiencia del personal.

Esta hipótesis queda comprobada con las preguntas catorce y quince de ambos cuestionarios y a lo largo del trabajo donde se concluye, que la motivación sí provoca personal eficiente, ya que aprende en una forma adecuada al mismo tiempo que se supera.

Hipótesis Específica N° 2 : Si el individuo se encuentra satisfecho en su trabajo, rendirá más en éste.

Esta hipótesis queda comprobada, el individuo al tener la certeza de poder satisfacer sus necesidades, se sentirá satisfecho y rendirá más en su trabajo.

Si el individuo encuentra que los objetivos de la institución van de acuerdo a los suyos, que el salario que recibe le satisface, que tiene posibilidades de progreso, de autorrealizarse, etc., se sentirá contento en la empresa en que trabaja y desarrollará su capacidad con gusto.

### 3. CONCLUSIONES GENERALES

La motivación se relaciona automáticamente con la - satisfacción de necesidades.

Para la mayoría de los empleados bancarios las necesidades fisiológicas de alimentos, habitación, vestido, etc. están satisfechas. También tienen certeza de que -- las necesidades de seguridad continuarán satisfaciéndose.

La motivación que se utiliza para satisfacer estos niveles básicos debe ser muy intensa, pero una vez satisfechas esas necesidades, se debe dirigir a niveles más - altos: de satisfacción psicológica, reconocimiento, auto-satisfacción y la autorrealización que se siente al participar, crear y contribuir a la solución de problemas, así como a la obtención de metas.

Al haber cambios en un organismo, como lo es la estatización de la banca, surgen nuevas necesidades a satisfacer.

Este cambio se debe lograr de modo que el individuo comprenda por qué y para qué es.

El aumento de satisfacción del empleado en su trabajo y en la facilidad de su adaptación personal requiere que se le reconozca y acepte como un individuo que tiene su propio e individual conjunto de necesidades, virtudes y debilidades.

El constante cambio o progreso en la conducta de -- cualquier persona va alcanzando no solo un éxito en cuanto a su capacidad y desenvolvimiento, sino también en -- cuanto a la productividad dentro de la misma empresa.

Es difícil cambiar a las personas, si fuera posible

cambiar radicalmente a las personas, motivarlas sería una labor muy sencilla.

El trabajo del gerente consiste en limitarse a hacer aquellas actividades que sólo él puede hacer debido al puesto que ocupa y a su autoridad. Cuanto menos trabajo técnico y de rutina haga el gerente y más se concentre en formar a otras personas para que hagan su trabajo, mejor será su desempeño en cuanto a gerente.

Si el gerente es un buen dirigente y tiene destreza para motivar al personal, acabará por mejorar las actitudes de todo el personal que trabaje para él. Deberá reconocer la capacidad del empleado para contribuir a la realización de los objetivos de la gerencia; también, deberá otorgar reconocimiento al trabajo de los empleados, ya que el elogio es un incentivo más fuerte que el castigo y el reproche.

La enseñanza mejora a las personas y en las instituciones es una necesidad constante porque es un medio de aumentar la eficiencia de los trabajadores en su puesto actual y los prepara para ocupar otros mejores. Es una política prudente cambiar a las personas de trabajo a fin de que adquieran mayor experiencia. Esto los motiva y es una forma de elogiarlos.

El trabajo es un medio de lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social.

Un factor muy importante dentro del trabajo es la actitud del gerente. El gerente puede ser firme y exigente, pero debe ser justo y buen practicante de las relaciones humanas.

El personal respeta a un gerente exigente y que sabe lo que quiere, pero que los trata de una manera justa y que cumple sus promesas. El resultado será un personal bien motivado y un trabajo bien ejecutado.

De todo esto se concluye que la motivación es una herramienta indispensable para que se trabaje adecuadamente, es decir, para brindar buen servicio al público.

La motivación es importante para cualquier tipo de desarrollo dentro y fuera del trabajo, ya que los principales factores de ésta son el tener un interés común y una comunicación adecuada.

## RECOMENDACIONES

La motivación debe empezar en los niveles directivos para de ahí, encauzarla de una manera adecuada hasta el último nivel de la institución.

Hay que contratar personas competentes, decirles lo que se quiere lograr, explicarles la forma de hacerlo e inspirarles confianza en su habilidad para lograr los objetivos.

Hay que hacer ver al empleado que dentro de la institución está la oportunidad de satisfacer sus necesidades de trabajo, de emplear sus facultades y de progresar hacia las metas de su carrera.

A los empleados les causa mucha satisfacción hacer un trabajo bien hecho, y uno de los medios para estimularlos es esperar que lo ejecuten.

La rotación de los empleados dentro de los puestos de la institución los ayuda para adquirir mayor experiencia y mayor responsabilidad. Esto también es recomendable para tener oportunidad de cubrir faltantes cuando es necesario.

Las promociones dentro de la institución motivan al personal porque implican un mayor reto y fomentan el autodesarrollo.

Un buzón de sugerencias por parte de los empleados es muy recomendable para poder detectar las necesidades que van surgiendo.

Los empleados son tan diferentes en las recompensas que esperan obtener de su trabajo y en el tipo de incentivos a los que responden, que las instituciones no tie-

nen que tratar de motivar a todos sus empleados de la -- misma manera ya que, muchas veces los incentivos individuales resultan más eficaces que los colectivos. Esto es debido a la diferente combinación de necesidades que puede existir en un individuo. Este concepto requiere de mucha atención para que el personal no caiga en el error -- de que existe favoritismo.

Una última recomendación y que es una de las principales es el ejemplo del gerente. El comportamiento de un gerente afecta a la institución debido a que lleva a su puesto sus actitudes y valores. El ejemplo que da el gerente en la ejecución del trabajo es lo que más influencia tiene en el comportamiento del empleado.

Y pensamos que la persona ideal para ocupar un puesto de gerente dentro de una institución bancaria es un -- Licenciado en Administración.



## BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA FERNANDO  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
MEXICO. TRILLAS 1977

DWIGHT S. BROTHERS Y LEOPOLDO SOLIS M.  
EVOLUCION FINANCIERA DE MEXICO  
MEXICO. C.E.M.L.A. 1967

FERNANDEZ ARENAS JOSE ANTONIO  
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION  
MEXICO. U.N.A.M. 1971

FERNANDEZ HURTADO ERNESTO  
CINCUENTA AÑOS DE BANCA CENTRAL  
MEXICO. F.C.E. 1976

KOONTZ Y O'DONELL  
ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA  
MEXICO. MCGRAWHILL 1975

LANDERRECHE OREGON JUAN  
EXPROPIACION BANCARIA Y CONTROL DE CAMBIOS  
MEXICO. JUS 1984

MANERO ANTONIO  
LA REVOLUCION BANCARIA EN MEXICO  
MEXICO. LIMUSA 1975

MCGREGOR DOUGLAS  
EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS  
MEXICO. DIANA 1977

**MCQUAIG H. JACK**

**COMO MOTIVAR A LA GENTE. PROBLEMAS Y PROCEDIMIENTOS  
MEXICO. LOGOS CONSORCIO 1973**

**MOORE ERNEST O.**

**EVOLUCION DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE MEXICO  
MEXICO. C.E.M.L.A. 1963**

**REYES PONCE AGUSTIN**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS. TEORIA Y PRACTICA  
MEXICO. LINUSA 1975**

**SANCHEZ HILDA**

**LA BANCA: PASADO Y PRESENTE  
MEXICO. C.I.D.E. 1983**

**TERRY GEORGE**

**PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
MEXICO. C.E.C.S.A. 1972**

**FOLLETOS Y REVISTAS:**

**BOLETIN INFORMATIVO F.I.F.A.**

**(Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura  
de el Banco de México, S.A.)**

**N° 131 Septiembre 1982**

**EL INVERSIONISTA MEXICANO**

**N° 483 Marzo-2-1981 N° 506 Febrero-22-1982**

**N° 527 Enero-24-1983**

**LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES**

**PERIODICO AVANCE MATUTINO**

**Septiembre- 2 -1982**

**PERIODICO EL HERALDO DE MEXICO**

**Septiembre- 2 -1982 y Marzo- 18 -1985**

**PERIODICO EXCELSIOR**

**Septiembre- 2 -1982**

**PRONTUARIO SERFIN**

**1984**

**REVISTA DE REVISTAS**

**N° 3920 Marzo- 15 -1985**