



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

MODELO MOTIVACIONAL PROPUESTO PARA
EMPLEADOS DE SUCURSALES BANCARIAS

DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA
ORGANIZACIÓN QUE PARA OBTENER EL
TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA:
CLAUDIA DELGADO RUIZ

ASESOR:
L. A. MIGUEL YUNEZ TORVAY



MÉXICO, D. F.

2000

27 8548



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

INDICE

	Pág.
Introducción.....	4
Capítulo I. Inicio de la Investigación.....	6
Objetivo de la investigación.....	6
Justificación del estudio.....	8
Capítulo II. Marco Teórico.....	10
La Administración.....	10
Antecedentes de la administración.....	10
Egipto.....	10
Babilonia.....	11
Pueblo Hebreo.....	11
China.....	11
Grecia.....	11
Roma.....	12
La Administración en la Edad Media.....	12
Tomas Moro.....	12
Nicolás Maquiavelo.....	13
La Revolución Industrial.....	13
La Administración del siglo XIX.....	13
Robert Owen.....	14
Iniciación de la administración científica.....	14
Henry Poor.....	15
Principios del siglo XX.....	15
Taylor.....	15
Gantt.....	16
Alford.....	16
Henry Fayol.....	17
Corrientes actuales de la administración.....	17
Escuela Ambiental.....	17
Escuela del Comportamiento humano.....	17
Escuela del Neo-humano-relacionismo.....	18
Escuela de la Autogestión.....	18
Teoría Z.....	18
Definición de la administración.....	19
El Proceso Administrativo.....	21

Administración de Recursos Humanos.....	23
Actividades de la Administración de Recursos Humanos de acuerdo al proceso administrativo.....	24
Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	32
Capítulo III. La Motivación.....	35
La motivación.....	35
Escuelas de Administración relacionadas con la motivación.....	37
Maslow.....	37
Herzberg.....	38
Teoría X-Y.....	39
Teoría Z.....	40
Corrientes actuales con manejo de motivación.....	42
Autogestión.....	42
El control total de la calidad.....	43
Autoimplementación.....	46
Teoría de la causación personal.....	46
Condicionamiento operante.....	47
Capítulo IV. Investigación de campo.....	48
Determinación del segmento de la población a encuestar...	48
La Estadística.....	48
Poblaciones y muestras.....	49
Recolección de datos.....	50
Necesidad de la investigación.....	50
Fuentes de datos para la investigación.....	50
Tipos de datos.....	51
Modo de respuesta.....	52
Selección del tamaño de la muestra para realizar la encuesta.....	52
Tipos de muestras.....	56
Recolección de datos.....	57
Encuesta.....	59
Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta..	60
Importancia asignada a los factores motivacionales.....	60

Análisis de los resultados obtenidos	
en cada factor	61
Gráficas de los resultados de la encuesta.....	63
Capítulo V. Modelo motivacional propuesto para empleados	
de Sucursales bancarias.....	72
Aplicación de las técnicas motivacionales	
de corrientes actuales.....	74
Incrementar la autoestima del empleado	74
Centrar la atención en la conducta, no en la	
personalidad del empleado.....	77
Uso del refuerzo para forjar la conducta.....	79
Escuchar activamente.....	83
Establecimiento de metas y	
comunicación periódica.....	84
Cómo motivar al empleado con problemas	
de desempeño.....	86
Aplicación de la técnica de círculos de calidad.....	86
Programa de incentivos en función del desempeño.....	89
La evaluación del desempeño.....	90
El incentivo.....	92
Plan anual de incentivos.....	94
Plan de desarrollo de carrera dentro de la Institución.....	97
Trayectoria general de puestos en una	
sucursal bancaria.....	99
Conclusiones.....	100
Bibliografía.....	102
Hemerografía.....	103

INTRODUCCION

Uno de los principales objetivos en cualquier Institución o empresa es el de obtener los mayores ingresos posibles, es decir, obtener un crecimiento económico que les permita las mejores utilidades, así como un posicionamiento favorable en el mercado. Para lograrlo la mayoría de los esfuerzos deben estar dirigidos hacia esa meta, así, encontramos que en todo negocio existen diferentes áreas que aplican la administración con el fin de controlar todos los elementos que interactúan en él para lograr su cometido. Sin embargo, de los departamentos que conforman una empresa, como son producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos, éste último ha carecido del apoyo necesario para hacer que funcione a su máxima capacidad, sin pensar que el elemento más importante de todo negocio es el ser humano y que de su desempeño depende en gran parte el éxito de la Compañía, éstas, revisten de gran relevancia al manejo de sus tesorerías aplicando ingeniería financiera, maximización de utilidades, creación de productos sofisticados y atractivos al público en general acompañados de promociones publicitarias que implican grandes costos, y se olvidan de los empleados en su plan de crecimiento.

Existen algunas empresas que se conforman con el hecho de impartir un curso "motivacional" que más que buscar el interés por el empleado, pretende crear fidelidad a la empresa; de tal forma que son muy pocos los negocios en los que se le otorga la importancia debida al recurso humano y a la motivación que éste necesita para trabajar con un 100% de eficiencia.

La función de la motivación es lograr en el empleado el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer algunas necesidades individuales. Aunque la palabra motivación se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, para su uso en este trabajo estará enfocada en las metas organizacionales, en particular de la Banca en México.

El objetivo que se cumplirá en este proyecto motivacional se deriva entonces de la actual insuficiencia de interés en las metas individuales como complemento de las organizacionales para la obtención de los fines específicos de cada empresa.

Aunque la aplicación de los primeros indicios de motivación datan del siglo pasado, fue hasta mediados del presente cuando en realidad se tuvo un interés real en el individuo y su comportamiento influenciado por la motivación.

En el presente trabajo partiré de la administración y sus teorías, mismas que establecen un marco de referencia al estudio, desde los conceptos más generales de la administración hasta lo relacionado con la motivación como parte integrante del área de Recursos Humanos.

Posteriormente presento un análisis estadístico como resultado de una encuesta aplicada a empleados bancarios que me da el marco de partida para establecer la problemática y el pensar de la gente en relación a los factores de motivación.

Finalmente expongo la propuesta de un modelo motivacional, que en este caso está enfocado a sucursales bancarias, sin embargo, por las características del mismo, éste puede ser aplicado a cualquier tipo de Institución adaptándose según las necesidades de la empresa, por lo que considero que el estudio del modelo es de importancia para cualquier negocio que implique el manejo de personal.

CAPITULO I. INICIO DE LA INVESTIGACION.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.

Objetivo general.

Determinar la problemática actual de falta de motivación en los empleados de sucursales bancarias , la cual se traduce en un desempeño laboral no deseable e improductivo , y a partir de ésta , elaborar un modelo para el diseño de un sistema que logre la motivación necesaria para mejorar el funcionamiento del servicio y productividad general de dichas sucursales.

Objetivos específicos.

Proporcionar la información necesaria que sirva de base para determinar el comportamiento humano en respuesta al tipo de motivación .

Determinar si en la actualidad los empleados de sucursales bancarias se encuentran motivados por la Institución para la que trabajan.

Proporcionar información que permita determinar el tipo de motivación que se requiere para lograr un avance en el desarrollo del desempeño.

Proporcionar información teórica que sustente las diferentes técnicas motivacionales y su aplicación en situaciones diversas.

Demostrar el tipo de factores motivacionales que las sucursales bancarias requieren para mejorar el servicio a través de la elevación de la calidad en el mismo .

Demostrar que la comunicación entre jefes y subordinados es un factor relevante del cual se desprenden comportamientos diversos que pueden ser encausados hacia el mejoramiento en el desempeño.

Proporcionar un modelo general que incluya el conjunto de factores y técnicas motivacionales viables para ser aplicados en la banca en México.

JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

La situación de la Banca en México está pasando por un lapso de desarrollo muy difícil ocasionado por la problemática surgida a consecuencia de la crisis económica de 1994-1995, la cual se tradujo en grandes pérdidas y quebrantos por la cartera vencida que no se ha podido recuperar; de tal forma que los sueldos y compensaciones de los empleados en general se han visto deteriorados.

Por otro lado, la mala comunicación entre empleados y subordinados así como las actitudes tomadas por los jefes son respuesta a la falta de un sistema motivacional que permita un avance visible en las metas Institucionales y en las personales, refiriéndome a las de cada empleado en particular.

La aplicación de un modelo motivacional que abarque no sólo el factor económico, sino también del comportamiento, traerá consigo la respuesta adecuada a las necesidades actuales: se incrementarán las ventas de los diferentes productos y servicios bancarios y quizás también la colocación de crédito, recordemos que las sucursales son consideradas como la puerta principal por la que entran los mejores negocios, luego entonces, porqué no darle la importancia debida a los empleados de las mismas?

El estudio de la motivación no es un tema nuevo, y quizás algunas Instituciones lo aplican en cierta forma, sin embargo, se requiere de todo un sistema que procure satisfacer necesidades no sólo del Banco, sino también de su personal. Por otro lado, mi investigación no pretende ser la única solución a ésta problemática, pero sí una base importante para la misma.

Esta investigación puede resultar de utilidad específica para el área de recursos humanos de los bancos por tratar temas referentes a actitudes y comportamientos de la banca en particular, sin embargo, considero que el problema de la falta de motivación en empleados está profundamente

arraigado en la mayoría de las grandes empresas en nuestro país , por lo que su aplicación podría ser extensiva a otras Instituciones, y con esto resultar útil para su aplicación en las mismas.

CAPITULO II . MARCO TEORICO

En éste capítulo describiré el fundamento teórico que ha servido como Punto de partida para establecer las aplicaciones de la administración en el área de la motivación en particular y que establecen las bases para el desarrollo de mi modelo y su aplicación .

La Administración.

Antecedentes de la Administración .

El dato más antiguo que se tiene sobre la administración se remonta hacia el año 9000 a.C. con las culturas mesolíticas , las cuales realizaban actividades de recolección , caza y pesca ; al organizarse en tribus, tuvieron la necesidad de una autoridad , de ahí derivó el proceso de la evolución social ; miles de años después , alrededor del año 3000 a.C. , los sacerdotes de la ciudad de Ur, en la región conocida como Summer (valle bajo del Eufrates) , guardaban registros en placas de barro sobre transacciones mercantiles , disposiciones legales y datos históricos , ya en aquella época se recaudaban impuestos y administraban los egresos y las propiedades .

Egipto.

Prueba fehaciente de la administración y de la organización en este cultura son las grandes construcciones como las pirámides , las cuales necesariamente debieron realizarse bajo un sistema de planeación , organización , dirección y control.

La autoridad se centraba en el faraón , que delegó la misma a los gobernadores nombrados por el gobierno central. Los egipcios tenían escribanos dedicados únicamente a llevar registros de cuánto se recibía y del uso que se le daba a los ingresos.

Babilonia.

El legado que nos dejó la civilización babilónica es en su mayoría de naturaleza mercantil, por ejemplo, relacionado a ventas, préstamos, contratos, acuerdos y pagarés.

Sin duda, la gran enseñanza de los babilonios fue el código de Hamurabi que contiene 285 leyes cuyos temas varían desde la propiedad personal hasta asuntos familiares y personales. Hamurabi proveyó al mundo de importantes guías gerenciales así como de métodos eficaces de producción.

Pueblo Hebreo.

Moisés fue un hebreo que demostró grandes cualidades de liderazgo al dirigir el éxodo de su pueblo, el cual requirió de habilidades en los manejos del gobierno, en las relaciones humanas y en general en el plan de organización.

China.

Escritos que datan de 1,100 a 500 años a.C., nos demuestran que los chinos ya estaban interesados en lo que ahora se llama el proceso administrativo, prueba de ello es la famosa obra "El arte de la guerra" de Sun Tzu, trabajo que demuestra guías en estrategia, táctica y maniobras.

Grecia.

La mayoría de los estados en Grecia evolucionaron gubernamentalmente en 4 épocas: reinos, aristocracias, tiranías y democracias. En la edad de oro del pueblo Ateniense se tuvo una forma de gobierno democrática donde la eclesía (asamblea general de ciudadanos) era la verdadera fuente de autoridad soberana.

Roma .

El problema más importante del imperio romano fue mantener el control de un imperio tan grande . Ya en aquella época se manejaban principios de selección de personal; la necesidad de la selección se basó en las aptitudes del trabajo a que debían dedicarse , lo cual se refería a ciertas pruebas y conocimientos de sus antecedentes . En materia de administración , el emperador Diocleciano realizó grandes cambios, entre ellos , reforzó la autoridad imperial a través de importantes sistemas de organización .

La Administración en la Edad Media.

En la Edad Media predominó el feudalismo en los países de Europa ; la importancia del feudalismo residió en el hecho de que fue la primera experiencia en gran escala de un gobierno descentralizado .

Los dominios reales , las provincias eclesiásticas y los feudos eran administrados por el gobierno a través de funcionarios o personal eclesiástico.

La época medieval se considera como un puente entre la antigüedad y el Renacimiento .

La Administración en los siglos XVI y XVII

Tomás Moro.

Una de las obras de mayor importancia en la época fue su libro Utopía , en el que hacía una crítica a los sistemas administrativos existentes en Inglaterra durante el reinado de Enrique VII y Enrique VIII.

Moro concibió las ocupaciones regidas por grupos de especialización del trabajo, habló de la economía que podía lograrse a través de una producción comunal.

Nicolás Maquiavelo.

Entre sus obras , las principales fueron “El príncipe “ y “ Los discursos” , en ellos establece algunos principios de administración en el estado :

- 1) Apoyo a las masas.
- 2) Cohesión.
- 3) Supervivencia
- 4) Liderazgo.

La Revolución Industrial.

En el siglo XVIII surgió el fenómeno que transformó las primitivas formas de organización, con el avance tecnológico se desarrollaron nuevos conceptos administrativos . El sistema fabril surgió por la necesidad de controlar hombres , máquinas y materiales .

El desarrollo del sistema fabril trajo conceptos como control de calidad , control de producción , salario por pieza y control financiero , entre otros. En 1776 Adam Smith publicó su libro “ Un estudio sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones “ ; se pronunció por la libertad económica y afirmó que con el estímulo del interés personal los individuos benefician a la sociedad en general , Smith realizó una importante contribución al pensamiento gerencial.

La Administración en el siglo XIX.

Durante los siglos XVIII y XIX se desarrolló una corriente que tendía a promover el desarrollo de normas administrativas y de servicio público común europeo ; Surgieron las primeras aplicaciones del enfoque científico a la gerencia en Inglaterra , en 1800, en la fundición Soho Engineering de Boulton , Watt y Cía . en la firma que originalmente fue fundada para manufacturar la máquina de vapor.

Entre los cambios más destacados en la compañía se encontraron :

- 1.- Se dio énfasis al pronóstico y a la planificación de la producción.

- 2.- Con esta información sobre la demanda , los propietarios estuvieron en condiciones de preparar sus planes para una nueva fábrica .
- 3.- Se establecieron sistemas para cada trabajo .
- 4.- Se empleó un sistema de tallado de contabilidad para detectar ineficiencias, desperdicios y cambios en la productividad ; y lo más importante desde mi punto de vista:
- 5.- Se dio atención al elemento humano , las paredes de la fundición se pintaron de blanco para promover un ambiente agradable y en ocasiones se presentaba alguna diversión especial a los trabajadores . En la Navidad se daban regalos tanto a los trabajadores como a sus familiares y se anunciaban aumentos de salarios .

Robert Owen.

Al mismo tiempo que Boulton y Watt aplicaban su enfoque científico de gerencia , Robert Owen obtenía excelentes resultados en las fábricas de algodón de New Lanark , Escocia . En ésta fábrica no se aceptaban niños menores de diez años de edad , en cambio , se les enviaba a la escuela ; se prohibió el castigo a los obreros ; si algún trabajador tenía una queja , las puertas de la oficina de Owen estaban abiertas para escucharlo. Pensaba que la atención al elemento humano revestía de mucha importancia . Resumiendo, las aplicaciones de Boulton y Watt y el enfoque de relaciones humanas a la gerencia de Owen , tuvieron éxito por haber combinado los aspectos de producción y hombres en la administración .

Iniciación del movimiento de la Administración Científica.

En la segunda mitad del siglo XIX en Estados Unidos se inició una nueva era industrial a consecuencia de la expansión de los sistemas mecanizados y la abolición de la esclavitud. Surgió el capitalismo , y con éste nuevos problemas que resolver .

Henry Poor.

Estableció tres principios administrativos de mucha importancia : organización , comunicación e información , con la organización como el más importante de todos .

Daniel C. Mc Callum.

Mc Callum diseñó un organigrama para la empresa ferrocarrilera para la cual trabajaba , fue uno de los primeros en diseñar una estructura en forma de árbol , que mostraba al presidente y a la junta directiva en el centro, con las principales divisiones de la compañía ilustradas como ramas de árbol.

Principios del siglo XX.

Taylor.

Frederick Winslow Taylor , nacido en Filadelfia , en Estados Unidos , desarrolló y probó la técnicas de gerencia que él llamó Sistema de tareas , que se generalizó después con el nombre de gerencia científica , que daba como resultado mayor eficiencia , más alta productividad y que conservaba buenas relaciones con los trabajadores.

Los principios de la gerencia científica son los siguientes :

- 1) El desarrollo de una verdadera ciencia administrativa.
- 2) La selección científica del trabajador.
- 3) La educación y desenvolvimiento científico del trabajador .
- 4) Cooperación íntima y amistosa entre la gerencia y los trabajadores.

Gantt.

Henry L. Gantt fue contemporáneo de Taylor, realizó un sistema llamado "tarea con premio" cuando trabajaba como ayudante de Taylor en la compañía de acero de Bethlehem. Este sistema tuvo éxito y en poco tiempo su aplicación se amplió.

El sistema de Gantt fue muy útil durante el periodo de transición del trabajo lento y rutinario tradicional al trabajo acelerado (del sistema de Taylor). Este sistema formó un puente entre dos procesos y capacitó al trabajador a pasar suave y gradualmente del sistema lento del trabajo por día al sistema acelerado del trabajo por pieza.

Alford

L.P. Alford ingeniero mecánico y doctor en ingeniería, también fue contemporáneo de Taylor y de Gantt. Alford formuló principios de gerencia manufacturera que clasificó en ocho grupos:

- a) Organización y jefatura.
- b) Planificación y control de la producción.
- c) Inspección y control de calidad de la producción.
- d) Productividad individual.
- e) Especialización y estandarización.
- f) Salarios.
- g) Seguridad y mantenimiento.
- h) Control y manejo de materiales.

En particular quiero destacar el principio de productividad individual, en el que señala que la máxima productividad de un individuo se logra sólo cuando se le asigna la clase más alta de trabajo para el cual lo capacitan sus habilidades naturales. Asimismo, en uno de sus corolarios, Alford señala que la alta eficiencia de las operaciones es respuesta de los altos salarios, el salario pagado a un trabajador deberá tener una relación directa y lógica con la calidad del trabajo hecho por el trabajador.

Henry Fayol.

Fue un ingeniero francés , contemporáneo de Taylor : Fayol, afirmó que en todas las organizaciones industriales existen ciertas funciones que se interrelacionan , las cuales han sido denominadas áreas funcionales :

- 1) Operaciones técnicas , incluyen producción , fabricación y transportación .
- 2) Operaciones comerciales.
- 3) Operaciones financieras .
- 4) Operaciones de Contabilidad.
- 5) Operaciones administrativas .

A partir de las áreas funcionales surge el primer modelo del proceso administrativo : prever, organizar , dirigir, coordinar y controlar .

Corrientes actuales en la administración .

Durante el presente siglo se han desarrollado y consolidado diversas corrientes administrativas , de entre las cuales sólo señalaré las relacionadas con el elemento humano y su importancia :

Escuela ambiental.

Tiene como fundamento condicionar el ambiente del trabajador para aumentar la eficiencia en la producción , con esto, se mejoran las condiciones físicas del obrero , su principal representante fue Elton Mayo.

Escuela del Comportamiento Humano.

Se caracteriza por deducir que los factores materiales no son los que contribuyen al crecimiento de la productividad en una empresa sino más bien los factores psicológicos y sociales. Apoya la idea de que el trabajo es una actividad importante en el hombre , así como el reconocimiento de la importancia de las relaciones sociales e individuales , sus representantes fueron Elton Mayo y Robert Owen , mencionados con anterioridad .

Escuela del NeoHumano Relacionismo

Los objetivos de la empresa son correlacionados con los del trabajador , a través de su participación tanto en la fijación como en el logro de los mismos. Plantea un mejoramiento de los sistemas de planeación y de las Relaciones Humanas. Esta escuela fue representada por Douglas Mc Gregor , Abraham Maslow y R. Likert .

Escuela de la Autogestión .

Participación activa de todos los trabajadores en los procesos de análisis y toma de decisiones , así como la participación igualitaria en los ingresos de la empresa .

Propone el logro del bienestar social a través de la autorrealización del trabajador y de la democracia en la empresa. Esta escuela técnica administrativa fue creada por Pjulick.

Teoría Z.

Implica un conjunto de valores claramente humanizados :

- a) Empleados a largo plazo.
- b) Desarrollo de carreras no especializadas.
- c) Autocontrol del personal
- d) Participación colectiva en la toma de decisiones.

Trata de hacer partícipes o implicar a los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones . Sus principales representantes son William G. Ouchi y Shigeru Kobashi .

Cabe señalar que algunas de éstas escuelas serán retomadas y profundizadas en capítulos posteriores.

Definición de la Administración.

A la Administración se le han dado diferentes y muy variados conceptos , señalaré primero algunas de las definiciones más recientes :

- Henry Sisk y Mario Sverdlik . Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación , dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos .
- Harold Koontz y Cyril O' Donell . Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos , fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- Guzmán Valdivia. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.
- George R. Terry . Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno .
- José A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado *1
- Münch Galindo y García Martínez . El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles . *2
- Sisto Velasco Eugenio . Es el conjunto sistemático de reglas para llevar con la misma eficiencia un organismo social a la realización de sus objetivos. *3.

*1. Fernández Arena, José A. Introducción a la Administración. UNAM , México , 1973.p.17.

*2. Münch Galindo , Lourdes. Fundamentos de Administración . Trillas. México , 1991. p. 10.

*3. Sisto Vleasco, Eugenio . La Administración , base fundamental en el desarrollo de la empresa. Revista Contabilidad y Admon. ENCA de la UNAM. México , junio 1960 , p. 10.

Como se puede observar , en todas las definiciones hay elementos en común , por ejemplo:

- Una meta u objetivo a alcanzar.
- Un proceso y estructuras para lograrlo.
- Reglas , coordinación y colaboración para llegar al objetivo.

De los elementos anteriores puedo concluir con mi propia definición de la Administración :

Es la ciencia que busca el cumplimiento de metas u objetivos institucionales a través de la coordinación de esfuerzos y unificación de criterios en sus recursos . Apegándose a reglas y a procedimientos establecidos en base al mismo objetivo.

En mi definición conceptualizo a la administración como ciencia debido a que su objetivo y método no se aplican en la naturaleza , sino en fenómenos sociales , por lo que puedo afirmar que la Administración es una ciencia social , aunque recibe apoyo de otras ciencias y técnicas auxiliares .

Münch Galindo define a la ciencia como " el conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados , de validez universal , fundamentados en una teoría referente a verdades generales . *4.

*4. Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos De Administración . Trillas . México 1991. P. 26.

DIRECCION O
EJECUCION

- Toma de decisiones
- Integración.
- MOTIVACION.
- Comunicación.

CONTROL

- Establecimiento de estándares.
- Medición.
- Corrección.
- Retroalimentación

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de cualquier empresa u organización encontramos diferentes áreas que se coordinan para llegar al cumplimiento de objetivos, dichas áreas o departamentos por lo general se encuentran clasificadas por sus funciones de la siguiente forma:

- Producción.
- Mercadotecnia.
- Finanzas.
- Recursos Humanos.

Cada una de estas áreas tienen diferentes funciones, mismas que a continuación presento:

DIRECCION.*

PRODUCCION	MERCADOTECNIA	FINANZAS	RECURSOS HUMANOS
-Ing. de producto	- Investig. De mercados	- Financiamiento	- Contratación y empleo
- Ing. De planta	- Planeación y desarrollo del producto.	- Contraloria	- Capacitación
- Ing. Industrial	-Distribución y logística		- Sueldos y salarios
- Planeación y control	- Admon. de ventas		- Relaciones laborales
- Abastecimientos	- Comunicación .		- Servicios y prestaciones .
- Fabricación.	- Estrategia de mercadeo		- Higiene y seguridad
- Control de calidad			- Planeación de Recursos Humanos.

* Principales áreas de actividades de una empresa. Cuadro tomado de " Münch Galindo. Fundamentos de Administración. Trillas 1991.

Actividades de la Administración de Recursos Humanos de acuerdo al proceso administrativo.

A continuación se establecen las diferentes actividades de la Administración de Recursos humanos de acuerdo al proceso administrativo:

Planeación.

Es la determinación de objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.*7

La planeación de recursos humanos debe llevarse a cabo de manera que al determinar la calidad y el número de personas necesarias para desarrollar el plan y el momento en que deben reclutarse, pueda determinarse también el incremento en los ingresos que se obtendrán al contratar a cada nuevo empleado y, desde luego, el efecto que este reclutamiento tenga en los costos.

Planear los recursos humanos en términos de ingresos y costos, requiere del uso de una función de respuesta del personal. Una función de este tipo relaciona la cantidad de personal asignado a una actividad específica con las respuestas obtenidas en esa actividad.

Para establecer esta medida de rendimiento o función de respuesta del personal es necesario conocer a fondo el trabajo y cuantificar hasta donde sea posible su desempeño. Tratándose de actividades rutinarias y mecanizadas, es relativamente sencillo relacionar la productividad con las horas - hombre invertidas; en este caso, pudieran ser suficientes los datos que resulten de analizar la producción en periodos inmediatos anteriores. En la medida en que el trabajo tiene un mayor carácter cualitativo, mayor es la dificultad para cuantificar su desempeño, lo que quiere decir que el trabajo con esta característica puede medirse en términos de productividad del personal.

Cuando los datos estadísticos no son suficientes para medir el rendimiento del personal, se hace necesario utilizar experimentos controlados para probar y mejorar las explicaciones y predicciones respectivas. Por ejemplo, en el caso del personal de ventas, debe construirse el modelo experimental, escogiendo en primer lugar un número determinado de clientes clasificados por tipo, y llevar el registro detallado de los esfuerzos de venta y las diferentes respuestas que resultan de cada esfuerzo naturalmente que la función de respuesta será más completa, mientras

*7. Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Admisnitración. Ed. Trillas.p.64

más datos se controlen; así, para el ejemplo de función de respuesta en ventas, podrían relacionarse otros muchos datos, como número de vistas a clientes, incentivos especiales de ventas, y sobre todo el costo que implica cada esfuerzo.

Conociendo el número mínimo de trabajadores por tipo, necesarios para cumplir las metas fijadas en el plan, así como el número de personas que debe contratarse en cada periodo de planeación se podrá pasar al siguiente paso: integrar un presupuesto de personal, para planear su distribución en las unidades orgánicas. Un presupuesto es una suposición previa de las necesidades futuras, que abarca algunas o todas las actividades de un empresa.

Los recursos humanos, como las otras clases de recursos, deben planearse en forma de presupuesto, para poder coordinarlos con los otros presupuestos de la empresa (producción, ventas, compras, etc) e integrarlos en u presupuesto general. *8.

Organización.

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin previamente establecido en la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas coordinadas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola para lograr un propósito en común.

Organización formal.

Es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente, tiene como propósitos generales:

- Permitir al administrador la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficiente a través de grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y un a autoridad, para la ejecución de las diferentes actividades y funciones.
- Una buena organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

*8. Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas. Edicol. México 1990.p.43

Organización informal.

Podría conceptuarse como redes de alianzas, esferas de influencia , etc, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal. Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

Los Recursos Humanos dentro de una empresa requieren de una correcta organización ; son el elemento activo de la empresa y desde luego el de máxima dignidad .

Existen ante todo obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual . Los empleados , o sea aquellos cuyo trabajo es más intelectual y de servicio.

Existen además los supervisores cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de las planes y órdenes señalados .

Los técnicos, o sea las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios , buscan crear nuevos diseños de productos , sistemas administrativos, controles, métodos etc.

Altos ejecutivos, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

Directores , cuya función primordial es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales , y revisar los resultados finales.

Dentro de la organización de recursos humanos se encuentra el análisis de puesto , técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características , conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

Los objetivos primordiales de esta técnica son .

- a) Mejorar los sistemas de trabajo.
- b) Delimitar funciones y responsabilidades
- c) Evitar fugas de autoridad y responsabilidad
- d) Fundamentar programas de entrenamiento y capacitación
- e) Retribuir adecuadamente al personal
- f) Mejorar la selección del personal.

El análisis de puestos contiene :

1. Descripción del puesto . Determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer , integrada por :

- a) El encabezado o identificación.
 - Título.
 - Ubicación.
 - Instrumental

- Jerarquía
- b) Descripción genérica. Definición breve y precisa del puesto.
- c) Descripción específica . Detalle de las actividades que se realizan en el puesto .
- 2. Especificación del puesto. Enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto:
 - a) Escolaridad y conocimientos.
 - b) Requisitos físicos, legales , mentales y de personalidad .
 - c) Esfuerzo.
 - d) Responsabilidad.
 - e) Condiciones de trabajo.

Dirección

Existen diferentes etapas dentro de la dirección , Münch Galindo las menciona así:

Dirección.

Toma de decisiones
 Integración,
 Motivación
 Comunicación
 Supervisión.

Toma de decisiones: es la elección de uno o más cursos de acción de entre varias alternativas , para poder llevarla a efecto es necesario :

1. Definir el problema
2. Analizar el problema
3. Evaluar las alternativas.
4. Elegir entre las alternativas.
5. Aplicar la decisión.

Integración: Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Motivación: De entre las etapas de la dirección , veremos con mayor énfasis la motivación , por ser el tema básico de este trabajo de investigación.

Motivar significa mover , conducir, impulsar a la acción .La motivación es la labor más importante de la dirección , y al mismo tiempo es la más

compleja , ya que por medio de ella se logra ejecutar el trabajo tendiente a la obtención de las metas u objetivos , de acuerdo con los patrones esperados. Existen muchas teorías acerca de la motivación , las cuales pueden agruparse en dos grandes tendencias :

- Teorías de contenido
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional ya que a través de ella se describe la razón por la cual los empleados son productivos , o lo que impulsa su conducta .

Teorías de contenido.

Tratan de especificar lo que impulsa la conducta , conocidas también como teorías de explicación o interna , han sido las de mayor difusión , por eso se les llama también teorías tradicionales , explican la conducta con base en procesos internos . Esta tendencia abarca tres grandes corrientes , dos de las cuales ya las hemos analizado en el capítulo anterior:

I Jerarquía de las necesidades de Maslow. La naturaleza humana posee, en orden de predominio , cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes :

- A. Básicas
 - Fisiológicas.
 - De seguridad.
 - Amor o pertenencia.
 - De estimación.

B. Crecimiento.- Realización personal.

II- Teoría de motivación e higiene de Herzberg . Describe dos niveles de necesidades :

- A. Factores de higiene o mantenimiento
- B. Motivadores .

Factores de la motivación propuestos por Herzberg :

1. Factores de mantenimiento o higiene
 - Administración.
 - Supervisión.
 - Salario
 - Relaciones interpersonales
 - Condiciones de trabajo.

2. Factores motivacionales.

- Realización-
- Reconocimiento.
- El trabajo en sí mismo
- Responsabilidad .
- Progreso.

Motivación de grupo:

Diversos autores establecen que para motivar a un grupo es necesario considerar a ciertos factores tales como :

- A. Espíritu de equipo. El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes aumenta la productividad del empleado.
- B. Identificación con los objetivos de la empresa . El coordinar los intereses de grupo con los individuales y todos con la organización, motivará al grupo, ya que éste se autorrealizará con la obtención de las metas u objetivos.
- C. Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.
- D. Establecimiento de relaciones humanas adecuadas . La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueven la eficiencia del personal.
- E. Eliminación de prácticas no motivadoras .Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas:
 - Control excesivo.
 - Poca consideración a la competencia
 - Decisiones rígidas
 - No tomar en cuenta los conflictos
 - Cambios súbitos.

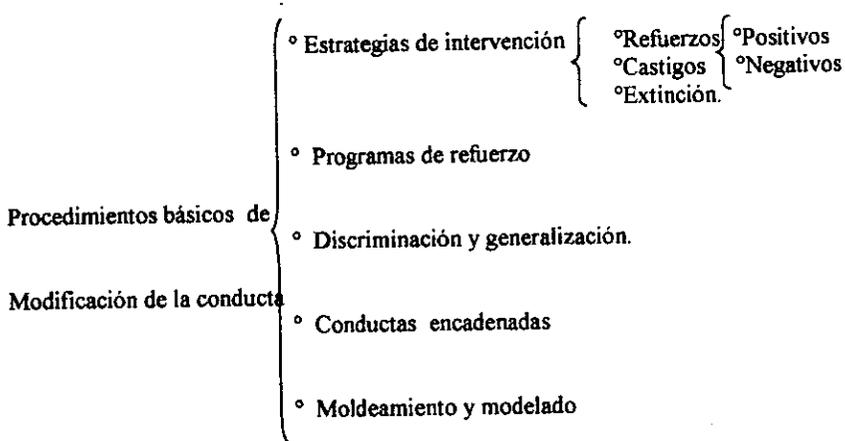
Teorías del enfoque externo.

Estas teorías son conocidas también como del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional se basan en el supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación ; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos . En esta teoría los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal manera

que el individuo puede aprender que habrá ciertas consecuencias que seguirán a determinadas conductas .

Los principales representantes de esta escuela son : Watson, Skinner y , Luthans y Kreitner.

Las técnicas y procedimientos básicos de modificación de la conducta más importantes son los que se presentan en el siguiente cuadro:



Cuadro tomado de: Münch Glindo , Fundamento de Administración , Edit . Trillas , México 1991, p. 160.

Control de Recursos Humanos.

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de esta área , se efectúa básicamente a través de la auditoría de recursos humanos.

Auditoría de recursos humanos.

Es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias . La recolección de estos datos se efectúa con base en el análisis y en la interpretación de la

información estadística de cada una, todas o algunas de las áreas que se mencionan en los siguientes incisos ; mediante el uso de cuestionarios , entrevistas y gráficas.

Además incluye la realización del inventario de recursos humanos a través del cual se cuantifican y registran las habilidades , experiencias, características y conocimientos de todos los integrantes de la empresa.

Evaluación de la actuación.

Mide la efectividad de los miembros de la organización , con base en estándares de actuación que evalúan resultados teniendo en cuenta factores tales como : ausentismo, rotación , pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, productividad , reclamaciones de clientes, informes de cumplimientos de objetivos y otros más. Estos factores se determinan con base en registros estadísticos y se comentan con los supervisores; sirven , a su vez , como base objetiva para establecer acciones correctivas y recompensas, eliminándose , así , conflictos y apreciaciones subjetivas.

Evaluación de reclutamiento y de selección .

Evalúe la efectividad de los programas y procedimientos relacionados con ésta área a través del análisis de aspectos tales como :

- Efectividad en el procedimiento de selección , eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa.
- Retiros y despidos (las causas que los provocan)

Evaluación de capacitación y desarrollo

Es una de las áreas más difíciles de evaluar , pero, también , más necesaria. Esta evaluación puede efectuarse mediante el estudio de ciertos índices:

- Productividad . Estudios de productividad antes y después del entrenamiento o capacitación.
- Desarrollo del personal. Carrera de ascensos y contribución del elemento humano en aspectos de creatividad y productividad , en relación con los cursos de capacitación .

Evaluación de la motivación .

Es uno de los aspectos menos evaluables por su intangibilidad , ya que su objetivo es medir la moral del personal, se realiza a través de :

- Encuesta de actitud.
- Estudios de ausentismo, retardos y rotación.
- Frecuencia de conflictos.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Productividad.

Evaluación de sueldos y salarios

Esta evaluación se realiza respondiendo a la pregunta : Son los sueldos de la empresa equitativos y justos ? Algunas de las medidas más usuales que se utilizan para este control son :

- Estudios de salarios de la empresa en relación con encuestas regionales de salarios en empresas similares.
- Estudios de incentivos promedio en relación con la productividad.
- Conflictos salariales.
- Presupuestos de salarios.
- Evaluación de puestos.

Evaluación sobre Higiene y seguridad y Servicios y prestaciones.

Esta evaluación se realiza en base a la medida de efectividad de estos programas y a través del análisis de registros y estadísticas relativos a :

- Índices de accidentes.
- Participación del personal en los programas de servicios y prestaciones.
- Análisis de ausentismo.
- Sugerencias y quejas.
- Estudios de fatiga .

Cabe mencionar que el control de recursos humanos se refiere a todos los miembros de la organización sin importar a cuál departamento pertenezcan , y que los controles e incluso las técnicas varían dependiendo el tamaño y necesidades de cada empresa.

Funciones de la Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos es parte esencial dentro de cualquier empresa , debido a que maneja el recurso más importante : el ser humano . Su fin primordial es lograr mantener un grupo de personas que realizan x trabajo para que sus características propias vayan de acuerdo con las metas de la organización , a través de programas de reclutamiento , selección , capacitación y desarrollo.

Las principales funciones de La Administración de Recursos Humanos son las siguientes:

1.- Planeación de Recursos Humanos.

- Inventario de recursos humanos.
- Rotación de personal.
- Auditoría de personal.

2.- Contratación y empleo.

- Reclutamiento.
- Selección .
- Contratación.
- Inducción
- Promoción , transferencias y ascensos.

3.- Capacitación y desarrollo.

- Entrenamiento.
- Capacitación
- Desarrollo.

4.- Sueldos y salarios.

- Análisis y valuación de puestos.
- Calificación de méritos.
- Remuneración y vacaciones.

5.- Relaciones Laborales.

- Comunicación.
- Contratos colectivos de trabajo.
- Disciplina
- Investigación de personal.
- Relaciones de trabajo.

6.- Servicios y Prestaciones.

- Actividades recreativas.
- Actividades culturales
- Prestaciones.

7.- Higiene y seguridad .

- Servicio médico.
- Campañas de higiene y seguridad.
- Ausentismo y accidentes.

Una vez analizadas las principales funciones de la Administración de recursos humanos puedo subrayar el hecho de que el factor motivacional se encuentra intrínseco en las funciones mismas ; dado que el elemento más importante de una empresa es el ser humano , tengo que partir de este punto para afirmar que la mayor parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa se encuentran en manos del recurso humano; sin embargo, si los objetivos institucionales no están coordinados con los objetivos específicos de la mayoría de los trabajadores , quizás se va a trabajar por caminos separados y hacia objetivos distintos. Este problema ocurre con mayor frecuencia en empresas muy grandes con una enorme cantidad de empleados en las que es muy difícil lograr la coordinación de objetivos. En una empresa pequeña es más fácil tener conocimiento del empleado y sus necesidades , saber cuáles son sus metas y entablar comunicación con él para definir la situación más conveniente para ambas partes.

CAPITULO III. MOTIVACION.

La Motivación.

La palabra motivación viene de "motivo" y motivo viene del verbo movere, motoru, de donde también procede móvil, motor, e-moción. Esta palabra se refiere a una fuerza motriz, psicológica en este caso. El autor Mauro Rodríguez Estrada la define como "el conjunto de razones que explican los actos de un individuo" o bien la explicación del motivo por los que se hace una cosa "*9.

Yo defino a la motivación como el conjunto de factores que impulsan a una persona a proceder de determinada manera, y refiriéndome al aspecto de motivación en el trabajo la designo como el conjunto de factores psicológicos y ambientales que determinan la actitud y desempeño de un empleado en su trabajo.

Existen otros conceptos que quizás se tomen como afines, por ejemplo, el incentivo y el interés.

Incentivo : es un estímulo externo que mueve a una persona para realizar determinada acción.

Interés: Es la inclinación de la persona hacia determinados objetivo o metas.

Como vemos en el primer capítulo, en la parte inferior de la jerarquía de Maslow se encuentran las necesidades fisiológicas (comida, agua, calor, etc), seguidas por el próximo nivel de necesidades de seguridad (que incluyen seguridad física y el sentirse protegido a futuro contra daños personales y dificultades económicas). Cuando estas necesidades se encuentran satisfechas sólo entonces los efectos motivacionales de las necesidades de orden superior empiezan a entrar en acción. En este capítulo tocaré las necesidades de orden superior, el amor y sentimiento de pertenencia, la autoestima y (en la parte más alta de la jerarquía) la autorrealización.

En la actualidad los factores motivacionales han evolucionado mucho desde principios de siglo, cuando se buscaban mejores condiciones de trabajo, la formación de sindicatos que pelearan por constantes aumentos de sueldos o la reducción de horas trabajadas, etc. En la actualidad, la opulencia moderna ha reducido drásticamente el poder que estas preocupaciones tenían para motivar "una necesidad satisfecha

*9. Rodríguez Estrada, Mauro. Motivación al trabajo. 2ª edición. Manual moderno. 1989.P16

no sigue motivando la conducta” , es decir , si exigimos constantes aumentos salariales para argumentar que con eso vamos a estar motivados y a trabajar excelentemente , quizá durante los primeros tres aumentos salariales vamos a trabajar de maravilla pero posteriormente la necesidad de constantes aumentos va a quedar satisfecha y ya no va a ser un incentivo o motivador para nosotros el hecho de un aumento , puesto que ya sabemos que por fuerza nos lo darán , en cambio , si de acuerdo a nuestro desempeño o productividad se nos designa un bono trimestral (basado en cifras reales de productividad individual), los empleados nos empeñaremos en trabajar lo mejor posible para obtenerlo. El autor Bernard Rosebaum en su libro “ Cómo motivar a los empleados “ dice que el factor económico como motivador ha pasado a un segundo término “ el gerente que busca motivar a los empleados dándoles simplemente mas beneficios físicos y económicos , está siguiendo un método que hace mucho rebasó el punto de rentabilidad decreciente “ *10

Yo creo que en nuestro país todavía sigue teniendo mucha importancia el factor económico como motivador para el trabajo por lo que considero que un equilibrio entre los incentivos económicos y la satisfacción de necesidades de seguridad y las de orden superior como la autorrealización nos llevarían a trabajar con más esmero y productividad , lo cual se traduciría en mejores beneficios a nivel país.

Muchas actitudes hacia el trabajo son influenciadas por la parte gerencial o por la forma en la que un supervisor trabaja con sus subordinados. En los años cuarentas la autoridad se ejercía de muy diferente manera , todo se manejaba por el castigo , paternalismo y con líneas de comunicación completamente verticales , todo esto era un reflejo de la educación que en los hogares se tenía en aquella época , cuantas veces no habré escuchado de mis padres o de gente de su edad palabras como “ en mi época los niños no intervenían en las conversaciones de los adultos “ , o “ los niños no deben de opinar “ , o “ las letras con sangre entran “ , lo cual era una actitud que llevaba a los empleados de aquella época a manejar un concepto muy firme de quien era la autoridad en el trabajo , por ejemplo . para poder hablar con un subdirector o director era casi imposible , u , otro ejemplo tangible , se hacía lo que el supervisor decía , aunque se supiera que esto estaba mal o era malo para la empresa , simplemente se cumplían con las órdenes y no se podía argumentar algo en contra porque esto traería represalias contra el empleado , en la actualidad se han observado cambios drásticos en el grado en que están dispuestos los

*10. Rosebaum Bernard, L. “Cómo motivar a los empleados”. Mac Graw Hill. México . 1986, p.7.

empleados a confiar en personajes autoritarios y a aceptar estilos autoritarios de administración ; parte de la razón se debe a que en las tres últimas décadas los empleados han tenido más educación formal que sus antepasados . La educación superior ya no es propiedad exclusiva del empleado profesional , esto no quiere decir de ninguna manera que los trabajadores actuales sean más inteligentes que sus antepasados , sino más bien que ha cambiado la percepción que tiene de sí mismos y que están mucho menos dispuestos a soportar un estilo de supervisión que los trata como si fueran ignorantes . Este cambio lo ha apoyado el aumento de la permisividad en las escuelas y sobre todo en la forma de educar a los niños , hoy es más común ver a un niño dando su opinión acerca de un tema entre dos adultos , o simplemente desde el nivel preparatoria hemos sido expuestos a un ambiente de preguntas , investigación, debate o exploración . Los empleados actuales tenemos esta tendencia de preguntar porqué se tiene que llevar a cabo una tarea o por qué se tiene que hacer ésta de una manera y no de otra que pensamos que es mejor . En general , los empleados actuales no nos dejamos manejar con “ latigazos “ tan fácilmente como antes ,

Cuando somos sometidos a un estilo autoritario de liderazgo reaccionamos con hostilidad , rebeldía o simplemente apatía,; algunos gerentes , y demás niveles superiores (jerárquicamente hablando) siguen acostumbrados a manejar al personal a través de autoritarismo , amenazas , imposiciones , etc,; es muy común escuchar en la actualidad frases como “ den gracias que todavía tienen trabajo” o “ si no te parece hay muchas personas que están afuera esperando tu puesto” , yo creo que esta no es la forma de motivar a los empleados a realizar un mejor trabajo .

Concluyendo puedo decir que gran parte del desempeño de los empleados depende de la forma en la que su supervisor lo motive para realizar un trabajo adecuado .

Escuelas de administración relacionadas con la motivación.

Existen también otras teorías que tratan de especificar lo que impulsa la conducta humana , conocidas también como teorías de explicación interna , entre sus principales representantes están Maslow y Herzberg :

Jerarquía de las necesidades de Maslow .

La naturaleza humana posee, en orden de predominio , cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

A.- Básicas

-Fisiológicas .- las que surgen de la naturaleza física por ejemplo. El alimentarse , reproducirse, etc.

-De seguridad .- La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.

-Amor o pertenencia.- los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.

-De estimación.- La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza , logro y competencia , la necesidad de estimación ajena, manifestada en forma de reputación , prestigio , reconocimiento , etc.

B.- Crecimiento.

-Realización personal , el deseo de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad .

Cuando las personas satisfacen sus cuatro necesidades básicas es cuando se sienten motivadas por la necesidad del crecimiento .

Como podemos ver , en la parte inferior de la jerarquía de Maslow se encuentran las necesidades fisiológicas (comida , agua , calor , etc.) seguidas por el próximo nivel de necesidades de seguridad (que incluyen seguridad física y el sentirse protegido a futuro contra daños personales y dificultades económicas) . Cuando estas necesidades se encuentran satisfechas sólo entonces los efectos motivacionales de las necesidades de orden superior empiezan a entrar en acción (amor y sentimiento de pertenencia).



Teoría de motivación e higiene de Herzberg .

Propone dos niveles de necesidades :A.- Factores de higiene o mantenimiento . Que son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero

no motivan , tales como el tipo de administración que se tenga en la empresa , sus políticas , supervisión , salarios , etc.

B. Motivación . Que incluyen realización, reconocimiento , responsabilidad y el trabajo mismo.

Teorías X-Y

Douglas Mc Gregor propuso dos puntos de vista distintos sobre el ser humano: uno básicamente negativo denominado teoría X , y el otro positivo llamado teoría Y . Después de analizar la manera en que los gerentes tratan con sus subordinados , Mc Gregor concluyó en que la concepción que tenían los gerentes sobre la naturaleza humana su fundaba en ciertos grupos de suposiciones y que tendían a modelar su comportamiento con los subordinados a partir de dichas suposiciones , De acuerdo a la teoría X las cuatro suposiciones que realizan los gerentes son :

- Los empleados sienten una aversión intrínseca por el trabajo , y , en lo posible , tratarán de evitarlo.
- Puesto que les molesta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para que alcancen las metas.
- Los empleados rehuyen las responsabilidades y buscan dirección formal en lo posible.
- La mayor parte de ellos anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y mostrarán poca ambición.

En contraste con esta opiniones negativas, Mc Gregor menciona otras cuatro suposiciones que llama teoría Y:

- Los empleados pueden considerar el trabajo una actividad tan natural como el descanso o el juego .
- El individuo ejercerá la autodirección y el dominio de sí mismo si se siente comprometido con los objetivos.
- El individuo normal aprende a aceptar la responsabilidad e incluso a buscarla .
- La creatividad , o sea la capacidad de tomar decisiones innovadoras , está generalizada en la población , sin ser necesariamente exclusiva de los niveles gerenciales .

La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan al individuo. Y la teoría Y supone que las necesidades de orden superior predominan . El propio Mc Gregor sostuvo la opinión de que las suposiciones de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X . Por lo tanto, propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, los

trabajos interesantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo como medios para maximizar la motivación del trabajador.

Teoría Z. Administración japonesa .

El gran éxito industrial que tuvo Japón después de la Segunda Guerra Mundial se debió en gran parte a la productividad del trabajador en las empresas japonesas.

William G. Ouchi , en su obra titulada " Teoría Z , cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés" , narra los estudios y experiencias que se han obtenido e las empresas japonesas . En éste libro describe cómo el proceso económico y social de estas firmas se debe a la aplicación de la filosofía administrativa que llama Teoría Z .

La teoría Z forma parte de un grupo de teorías gerenciales , las cuales se originan como resultado de la concepción que sobre sus subordinados tienen los gerentes en el Japón . Esta teoría establece que se consigue una mayor productividad al implicar a los trabajadores en el proceso de la empresa . Se basa en los siguientes fundamentos:

- La confianza . Lo que los trabajadores realicen a través de sus actividades , refleja su actitud de entrega y honestidad con la empresa.
- La sutileza. El jefe inmediato debe conocer bien a cada ytrabajador , de tal manera que mediante los rasgos de sus diferentes personalidades , decida quién se acopla con quién , y de esta forma organice equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad .
- La intimidad. El trabajador debe buscar el interés el apoyo y la generosidad disciplinada del grupo, que se traduzcan en relaciones sociales más estrecha de equipo.

Estos fundamentos propician una actitud favorable para la cooperación , el rendimiento y sobre todo la confianza y seguridad que el trabajador deposita en sus demás compañeros y en la organización.

Las características de la teoría Z son totalmente contrarias a las características existentes en empresas Estadounidenses y también mexicanas:

Organización Japonesa	Otras organizaciones.
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción.	Proceso rápido de evaluación y promoción
Carreras no especializadas	Carreras especializadas.
Mecanismo implícitos de control	Mecanismo explícitos de control.
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual.

La teoría Z , la cual plantea que se consigue una mayor productividad al implicar a los trabajadores en el proceso de la empresa , podemos profundizar analizando al situación del trabajador japonés , el cual , al tener un empleo de por vida, tiene una seguridad de su trabajo . Esta permanencia hace que conozca una diversidad de los puestos de su firma. Mientras en la empresa norteamericana y en algunas mexicanas , el empleo a acorto plazo crea inseguridad e incertidumbre. Esto trae como consecuencia un alto índice de rotación , lo cual origina que el personal no capte los aspectos primordiales de su empresa .

Permanecer durante largo tiempo en la empresa japonesa permite desarrollar carreras no especializadas , lo que se traduce en que el trabajador se convierta en un experto en el conocimiento de cada función de la empresa y adquiera una perspectiva amplia respecto de lo que es la organización y la cooperación con los demás. Así todos los departamentos contarán con alguien que conozca al personal y los problemas y proyectos cualquier otra área de la empresa.

Comparemos la trayectoria típica de una organización occidental , en donde el trabajador invierte su vida en un área específica y sólo logrará ascender en esa área .La especialización tiende a establecer sus objetivos solamente en su función específica e ignora los objetivos de la empresa en general. Esto trae como consecuencia el desconocimiento de los problemas del resto de la empresa , lo que imposibilita colaborar con otros especialistas de la misma organización .

En occidente se hace carrera en varias empresas pero dentro de una misma especialidad . Mientras que los japoneses la hacen en diversas especialidades o puestos , pero dentro de una misma organización .

Una empresa japonesa que ofrece empleo de por vida crea en el trabajador un sentimiento de lealtad hacia su trabajo, lo que permite que se esfuerce por comportarse en una forma justa y responsable frente a sus compañeros, y por ende a la misma empresa . La organización occidental se distingue por la falta de integración profunda entre los trabajadores, lo que determina que los esfuerzos no tengan cohesión alguna . De esta manera las herramientas de control se vuelven formales y explícitas, originando que se pierdan por parte de los trabajadores las consecuencias positivas que tiene la vida cooperativa .

La característica más conocida de la teoría Z es tal vez la importancia que se da a la participación del personal en la toma de decisiones ; cuando se requiere una resolución trascendental, todos los que están involucrados intervienen en el proceso de la toma de decisiones . Al no contar con una responsabilidad individual en un área particular, un grupo de individuos de

diferentes áreas se incorporan para asumir una responsabilidad conjunta . Al igual que las otras características de la administración japonesa, al participación en la toma de decisiones, , en conjunto , determina confianza y seguridad que se desarrollan en un ambiente de intimidad.

En empresas occidentales , lo normal es que las decisiones sean tomadas por los altos niveles, y aún más , se considera que éstos asumen la responsabilidad , aunque irónicamente , quienes están en los altos niveles ignoran la problemática real que se está presentando en la áreas a afectar por sus decisiones, esto es muy común en nuestro país, donde los directores de áreas deciden sin conocer el problema o situación específica de los departamentos a cargo de sus subordinados .

El interés holista de la organización japonesa se basa en la inclusión total del personal en la toma de decisiones, sin considerar nivel jerárquico e independientemente de las actividades vinculadas con su trabajo . Esto permite que los miembros del grupo intercambien papeles y alternen sus relaciones tanto de trabajo como familiares , para dar lugar al desahogo y equilibrio social y emocional . El intercambio de papeles no se apega a reglas formales . Se da a través de un cambio simbólico , en donde el subordinado compite por igual con sus superiores, lo que permite expresar opiniones que en el trabajo estarían prohibidas en condiciones normales . Este intercambio proporciona al trabajador la oportunidad para que se desarrollen unas relaciones saludables. La vida social, en consecuencia se integra a un todo . Asimismo, esta relación entre trabajadores y directores crea un ambiente de confianza y comprensión.

En resumen , la teoría Z implica un conjunto de valores humanizados , entre los cuales pueden citarse los empleos a largo plazo , la intimidad , la confianza , la participación total en las decisiones y las relaciones personales estrechas . Esto ha permitido no sólo el incremento de la productividad y las utilidades de la empresa, sino algo más importante : la autestimación de los individuos.

Corrientes actuales con manejo de motivación.

Autogestión .

Propone la injerencia activa de los trabajadores no sólo en los procesos productivos, sino en la toma de decisiones y participación de las utilidades de la empresa; la administración autogestionaria está vigente principalmente en los países socialistas.

En estos términos, en la autogestión , el trabajador deja de ser el instrumento de explotación y manipulación de unos cuantos privilegiados para ser el centro principal de la administración ; deja de ser

dirigido para convertirse en codirigente , autocontrolándose, autodirigiéndose, y tomando parte activa , no sólo en la producción sino

en la administración de las organizaciones , así como en los beneficios económicos resultantes del proceso productivo, situación que desemboca en un incremento en la productividad y eficacia de todos los integrantes de la empresa.

La administración autogestionaria, es por lo tanto, un enfoque a través del cual el trabajador participa directamente en el establecimiento de los objetivos y en la consecución de los mismos , obteniendo una mayor una mayor autonomía económica para lograr una estructura social más estable y humana.

Esta perspectiva de la administración provee mejores condiciones para el elemento humano , a fin de alcanzar la satisfacción de todas sus necesidades vitales, y , por lo tanto sentirse motivado por la organización .

El control total de la calidad.

El control de calidad fue un invento norteamericano que actualmente es de aplicación universal, sin embargo, el CC (control de calidad) ha tenido los mejores resultados en su manifestación japonesa. Aunque el CC no sostiene un tema específico de motivación , es común vincularlo a ella debido a la importancia que se le asigna al recurso humano como elemento indispensable para el CTC (control total de calidad). “ En la fabricación de productos de alta calidad con garantía plena de calidad , no hay que olvidar el papel de los trabajadores. Los trabajadores son los que producen, y si ellos y sus supervisores no lo hacen bien el CC no podrá progresar. ”*11.

En respuesta al problema de la falta de calidad en el Japón el Dr. Ishikawa propuso el CTC partiendo de la experiencia que el había adquirido en diversas empresas y se comenzó a manejar con un gran éxito , al grado de que empresarios norteamericanos iban al Japón para ver las plantas industriales y su forma de laborar , pero se daban cuenta de que la tecnología e incluso los procedimientos eran los mismos , la diferencia estaba en los empleados , en la forma en que trabajaban . Una herramienta muy útil propuesta por el DR. Ishikawa son los círculos de calidad , en ellos se establece la comunicación de forma horizontal , sin importar si hay obreros , ingenieros, supervisores , etc. Esta comunicación hace partícipe a los obreros de la problemática a manejar y ellos pueden expresar su opinión y en algunos casos ellos tienen la solución .

*11. Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad?. Norma. 1988.

Al crear los círculos de calidad se hizo hincapié en los siguiente :

- El voluntarismo: los círculos han de crearse voluntariamente , no bajo órdenes superiores .
- Autodesarrollo . los miembros integrantes del círculo debe estar dispuestos a estudiar.
- Desarrollo mutuo . Los integrantes del círculo deben aspirar a ampliar sus horizontes y a cooperar con otros círculos.
- A la larga, participación total. Los círculos deben fijar como meta final la participación plena de todos los empleados del lugar.

La experiencia japonesa contra la experiencia occidental .

Hay muchas diferencias entre las actividades del CC en el Japón y las realizadas en Estados Unidos y en Europa occidental ; entre ellas podemos mencionar :

a) Profesionalismo .

En el occidente se hace mucho hincapié en el profesionalismo y la especialización . Por lo tanto , los asuntos de CC llegan a convertirse en una campo exclusivo de los especialista. Cuando surgen dudas acerca del CC , las persona que pertenecen a otras divisiones no reaccionan , tienen que recurrir a los especialistas .En Japón se hace escaso hincapié en el profesionalismo. Cuando un ingeniero se vincula a la empresa, empieza a rotar entre las distintas divisiones, como diseño, manufactura y CC. A veces algunos ingenieros pasan a la división de mercadeo. Lo anterior hace puestos multifuncionales de más utilidad que especialistas.

b) El Japón es una sociedad vertical.

Se ha dicho que el Japón es una sociedad vertical con una muy fuerte relación entre los de arriba y los de abajo , situación que facilita la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos , lo cual establece condiciones más favorables para el trabajo.

c) El método Taylor y el ausentismo.

Frederic W. Taylor es considerado como el padre de la administración en Estados Unidos , pero desde el punto de vista de Ishikawa , este método sugiere que los especialistas e ingenieros formulen normas y técnicas laborales y que los trabajadores se limiten a seguir las órdenes que se les han fijado.

El método quizás fue viable hace 50 años en donde los ingenieros eran escasos y la mayoría de los trabajadores tenían pocos estudios, en la actualidad los obreros tienen, en muchos de los casos , estudios técnicos , lo que facilita la relación y comunicación laboral entre niveles jerárquicos. El método Taylor no reconoce las capacidades ocultas de los empleados.

Hace caso omiso del factor humano, y trata a los empleados como máquinas. No es extraño que esto cause resentimientos y que los empleados demuestren escaso interés por su trabajo, lo cual se manifiesta también en el ausentismo.

d) El sistema de pagos.

En los Estados Unidos y Europa Occidental el sistema de pagos se basa en los méritos. Es un sistema que paga más a quienes son más eficientes, sin tener en cuenta la edad; en Japón se ha estado introduciendo el elemento del mérito, pero la antigüedad y la jerarquía siguen predominando. Si se va estar motivando a la gente únicamente con dinero ¿qué sucederá con quienes no deriven satisfacción de su trabajo? Ishikawa dice que esto provocará ausentismo, pues el empleado sabe que si trabaja 4 días en lugar de 5 de todas formas percibe un buen sueldo. La solución está en el cambio de actitud hacia el trabajo, el acudir al trabajo motivado por el ambiente del mismo,

Ishikawa hace un análisis al respecto de motivación:

1. "Los deseos monetarios y la felicidad que los acompaña satisfacen las siguientes necesidades básicas:

- Las condiciones mínimas para sobrevivir.
- La búsqueda perenne de riqueza.
- La satisfacción material (por ejemplo el deseo de comprar un bien)

Estas son condiciones básicas y aún necesarias para la vida en sociedad, pero no satisfacen del todo. En cierto sentido, representan deseos bajos de la más ínfima descripción, que no pueden dar plena satisfacción y felicidad. La situación actual del mundo pone claramente de manifiesto su insuficiencia. Pero existen otras alternativas:

2. La satisfacción de un trabajo bien hecho. Esto incluye lo siguiente:

- El gozo de completar un proyecto o alcanzar una meta.
- El gozo de escalar una montaña simplemente porque está allí.

3. La felicidad que viene de cooperar con otros y recibir su reconocimiento.

El hombre no puede vivir sólo. El individuo vive como un ser social, como miembro de un grupo, de una familia, de un círculo de calidad, de una empresa, de una ciudad y de una nación. Así, resulta importantísimo que el individuo reciba reconocimiento por parte de la sociedad. En términos más concretos significa:

- Que los demás lo reconozcan.
 - Que se pueda trabajar con otros en grupo e interactuar con otros con amistad.
 - Ser miembro respetado de una buena nación, una buena empresa, un buen lugar de trabajo.
4. El gozo de la superación personal que incluye.

- Sentir la satisfacción de poder emplear las propias capacidades al máximo y de crecer como persona.
- Tener confianza en sí mismo y realizarse a sí mismo.
- Utilizar la propia mente, trabajar por voluntad propia y contribuir de esta manera a la sociedad .

Como hemos visto , las ventajas del control de calidad son mucha:

- Da una verdadera garantía de calidad ; no basta encontrar los defectos y fallas y corregirlos, lo que hay que hacer es encontrar las causas de los efectos y fallas, el CTC y el control de procesos ayudan a los empleados a identificar y a eliminar estas fallas.
- El CTC abre canales de comunicación dentro de la empresa.
- El CTC apoya a las mentas propensas a escudriñar y capaces de detectar datos falsos.

En Japón actualmente el CTC no sólo es aplicado a industrias , también lo es en empresas de servicio , lo cual nos demuestra que la calidad no sólo se da en productos tangibles sino también en intangibles como los servicios.

Autoimplementación.

Esta teoría se encuentra en el texto de Abraham Korman “ Industrial and Organizational Psychology “ (1971) , establece que mientras más alta sea la percepción que tiene el empleado de su competencia personal , más efectivo será su desempeño en el trabajo . Los gerentes o supervisores que son capaces de crear ambientes que conduzcan a la autoconfianza incrementan la posibilidad de obtener un desempeño competente . No hay nada que tenga más éxito que el propio éxito y nada fracasa tanto como el fracaso propio

Teoría de la causación personal.

Un refuerzo muy importante de la teoría de Herzberg es la de Decharm (1968) , quien establece que la motivación primaria de los humanos es la necesidad de causar cambios efectivos en el ambiente . La mayoría de la gente no queremos que se nos determine nuestra vida , no deseamos ser manipulados ni peones de nadie . El supervisor que anima a los empleados

a que generen su propio trabajo , que escucha activamente y respeta sus ideas , asegura que los empleados valorarán más ese trabajo .

Condicionamiento operante

Otro método muy importante para crear un mejor ambiente laboral se basa en los principios del condicionamiento operante de B.F. Skinner (1938,1974) , establece que todo el comportamiento humano está determinado por estímulos externos y por lo tanto , el libre albedrío es una ilusión . Este condicionamiento está presente en las empresas y en la industria . De hecho , la idea del “ refuerzo” se acepta en todas partes como una ley empírica de efecto , y en todos lados las técnicas de refuerzos las emplean comúnmente los educadores y psicólogos para cambiar el comportamiento , ya sea para fortalecer la conducta deseable o para disminuir la indeseable , premiando a una o castigando o ignorando a la otra.

El condicionamiento operante hace énfasis en el comportamiento y no en la personalidad lo que incrementa la probabilidad de que los empleados entiendan sus problemas y metas y se sientan competentes para alcanzar dichas metas. Un factor muy importante en este proceso es aprender a escuchar activamente a los empleados y aprender a ayudarlos a fijar sus propias metas claras y sólidas.

CAPITULO IV. INVESTIGACION DE CAMPO.

Determinación del segmento de población a encuestar.

La Estadística.

Es muy común escuchar diariamente datos estadísticos , como por ejemplo , los Cetes subieron a un 19.70%, o los precios de la canasta básicas se elevaron en un 2% , o bien , el 63.2% de los residentes de una gran ciudad favorecen la construcción de instalaciones adicionales para el transporte masivo, , etc . Para llegar a estas conclusiones , antes se tuvo que seleccionar la información estadística , , coleccionarla, acopiarla , analizarla y utilizarla en forma continua para tomar decisiones relacionadas con todos los campos de aplicación , desde la antropología hasta los negocios , ciencias políticas y de psicología a la zoología; es por eso que estoy utilizando temas estadísticos para sentar las bases de mi proyecto motivacional , el cual estará basado en parten en una encuesta realizada a empleados bancarios .

Por lo tanto , “ la ciencia de la estadística se puede considerar como la aplicación del método científico en el análisis de datos numéricos con el fin de tomar decisiones racionales” *14.

En los últimos 40 años ha habido un avance muy acelerado en el uso de los métodos estadísticos , y sobre todo con el incremento del uso de computadoras más rápidas y el desarrollo de programas y paquetería que permite el acceso a procesos estadísticos mejores y de más precisión , los cuales tienen la capacidad de procesar grandes cantidades de información

Muchos problemas inatacables debido a la magnitud de los cálculos, así como aquellos que habían exigido cálculos voluminosos , ahora se resuelven sistemáticamente con el empleo del equipo para el procesamiento electrónico de datos. El amplio uso de métodos estadísticos los pudo ejemplificar mejor si cito alguna de sus aplicaciones ; en la política es muy común escuchar que de acuerdo a las encuestas realizadas hay un 55% de probabilidades de que gane Montiel para gobernador del Estado de México , y en general para predecir eventos que sucederán a

*14. Berenson Mark. L. Estadística para Administración y Economía . Interamericana . México 1984, p. 1.

futuro . En la agricultura se utilizan también métodos estadísticos para mejorar y predecir la cosecha , o bien , en la mercadotecnia , la metodología estadística desempeña un papel muy importante en la investigación de mercados .

Poblaciones y muestras .

Para poder entender la aplicación de los métodos estadísticos , se debe distinguir entre población y muestra :

“ Una población o universo es la totalidad de artículos o cosas a consideración . Una muestra es parte de la población que se ha seleccionado para el análisis “*15

En mi trabajo , el universo o población son los empleados de sucursales bancarias y mi muestra son aquellos empleados que han sido encuestados

Uno de los propósitos fundamentales de los métodos estadísticos es utilizar estadísticos muestrales para eliminar los parámetros poblacionales . La necesidad del muestreo y , por tanto, del uso de estadísticos para estimar parámetros , se pone de relieve con el hecho de que suele ser demasiado costoso , muy tardado o demasiado engorroso tratar con la población entera. Esto se puede apreciar en el caso de las encuestas políticas , es evidente que si se desea estimar el porcentaje de votos que recibirá un candidato en una elección , no entrevistará a cada uno de los millones de posibles votantes . En lugar de ello, se seleccionará una muestra de esos votantes . Con base en el resultado de la muestra , se podrán presentar conclusiones con relación a toda la población del país. En forma semejante , en mi proyecto , de toda una población , yo elegí a una pequeña muestra en base a métodos estadísticos para determinar el tamaño de la misma y poder así elaborar y aplicar mi encuesta.

A este proceso de utilizar los estadísticos muestrales para llegar a conclusiones acerca de los verdaderos parámetros de la población , se le llama inferencia estadística.

Se puede realizar una división en la estadística : la estadística descriptiva e inferencial. La estadística descriptiva incluye los métodos que implican la recolección , presentación y caracterización de un conjunto de datos a fin de describir en la forma apropiada las diversas características de un conjunto de datos. La inferencia estadística se puede definir como los

*15. Berenson, Mark. Estadística para administración y economía. Interamericana. México 1984.

métodos que hacen posible la estimación de una característica de una población o la toma de una decisión concerniente a una población, tan sólo con base en los resultados de un muestreo.

Recolección de datos.

La recolección correcta de los datos es de suma importancia para el investigador, porque de ahí se partirá para un resultado y toma de decisiones. Los investigadores han acuñado el término "GIGO", siglas en inglés de entrada de datos inválidos – salida de datos inválidos. Si los datos carecen de substancia debido a prejuicios, ambigüedades u otro tipo de error, los instrumentos seleccionados por el investigador, quizá no resulten de gran utilidad para la solución final de un problema.

Necesidad de la investigación.

A través de la historia, la curiosidad del ser humano lo ha llevado a la investigación a fin de ejecutar el proceso de toma de decisiones, el cual hasta la fecha ha implicado la solución de problemas y el logro de objetivos. En todos los casos donde se realice una investigación, una situación específica conduce a la formulación de un problema en particular y de sus ramificaciones. La definición de los objetivos personales lleva hacia diversos cursos de acción por considerar. El tomador de decisiones racional busca valorar la información, es decir, los datos, a fin de maximizar los objetivos.

En mi caso, el objetivo principal es lograr incrementar la motivación en el personal de sucursales bancarias, para lo cual necesitare realizar una investigación que me lleve a la solución de mi problema.

Fuentes de datos para la investigación.

Existen tres métodos básicos con los cuales el investigador puede obtener los datos deseados: en primer lugar, el investigador puede buscar datos ya publicados por fuentes gubernamentales, industriales o individuales; en segundo lugar puede diseñar un experimento para obtener los datos necesarios, y en tercer lugar, puede efectuar una encuesta.

Veré brevemente cada una de las opciones para obtener datos.

a) Uso de fuentes de datos publicados .

En cualquier país, el gobierno federal es quien más datos acopia para uso tanto público como privado . Además del requisito constitucional de levantar un censo decenal, la dirección de censos también se encarga de una serie de estudios constantes con respecto a la población , vivienda y fabricación y en ocasiones , efectúa estudios especiales para el gobierno como son índice delictivo , viajes, cuidados de la salud , etc .

Además del gobierno federal , hay diversas publicaciones especializadas que a menudo presentan datos pertenecientes a sus grupos industriales específicos ; los informes anuales de grandes empresas para sus accionistas suelen incluir información muy importante de las actividades a nivel de empresa .

b) Diseño de un experimento.

Otra fuente para obtener información es utilizando la experimentación . Los diseños experimentales correctos suelen ser materia para textos más avanzados , ya que a menudo implican procedimientos estadísticos sumamente complejos . De tal forma que a través de pruebas y diseños experimentales se obtienen resultados útiles para la investigación .

c) Elaboración de una encuesta.

Una última opción para obtener datos es utilizando la encuesta . Para que ésta resulte útil , el cuestionario aplicado debe ser válido, es decir , se deben plantear las preguntas correctas en una forma que se extraigan respuestas significativas . Recordemos a "GIGO " , si yo no planteo bien mis preguntas o aseveraciones en el cuestionario o encuesta , entonces los resultados no tendrán un significado válido en mi investigación . Para poder diseñar el cuestionario requiero del conocimiento en diferentes tipos de datos.; y como la opción que elegí para la recolección de mis datos es precisamente la encuesta , voy a hacer una breve descripción de los tipos de datos que existen .

Tipos de datos.

La materia manejada por el estadístico son variables aleatorias , o que sean fenómenos de interés , cuyos resultados pueden diferir entre una respuesta y otra . Existen dos tipos básicos de variables aleatorias que

producen dos tipos de datos : cualitativos y cuantitativos . La diferencia entre ellos es que las variables aleatorias cuantitativas arrojan respuestas categóricas , mientras que las variables aleatorias cuantitativa dan respuestas numéricas . Por ejemplo, ¿ tiene usted cuenta de cheques en el Banco X ?

Es categórica , puesto que la respuesta será sí o no . Por otra parte las respuestas a las preguntas como ¿a cuántas revistas está usted suscrito? O ¿cuántos hijos tiene ¿ son evidentemente numéricas . En la encuesta que relizaré para mi proyecto , utilizaré aseveraciones preestablecidas para facilitar las respuestas , de tal forma que los resultados serán cuantitativos y ordinales , es decir , el objetivo será ver el orden de importancia de las aseveraciones , para con esto concluir con el proyecto acorde a los resultados de la investigación.

Modo de respuesta.

El modo de respuesta va en función de la forma en la que sea aplicado el cuestionario . Existen tres formas para hacer la encuesta : entrevista personal, entrevista telefónica y correo.

La entrevista personal es el modo más costoso .implica un gran esfuerzo a fin de tener la seguridad de que el entrevistador podrá extraer con habilidad la información deseada . Las ventajas principales de la entrevista personal , son que el porcentaje de respuesta suele ser el máximo y el entrevistador puede rectificar con más facilidad cualesquiera ambigüedades imprevistas ; es por eso que en mi encuesta elegi realizarla personalmente , aunque el tiempo para aplicarla se alargue por el tamaño de mi muestra .

Al igual que la entrevista personal, la entrevista telefónica también es un método muy costoso porque requiere amplia capacitación del entrevistador . Pero los porcentajes de respuesta no suelen ser tan altos porque el contacto personal entre el entrevistador y el entrevistado no se establece con facilidad . Por otra parte, aunque la encuesta por correo es la menos costosa, por lo general adolece de un mínimo porcentaje de respuesta.

Selección del tamaño de la muestra para la encuesta.

En lugar de levantar un censo completo , los procedimientos de muestreo estadístico se han vuelto e instrumento preferido en la mayoría de las encuestas . Existen tres razones principales para preferir una muestra :

primeramente se suele necesitar demasiado tiempo para hacer un censo completo; en segundo lugar es muy costoso hacer un censo completo y en tercer lugar, es muy problemático e ineficiente obtener un conteo completo de la población objetivo. Por ello, mi objetivo es hacer inferencia en relación con la población de la mayoría de sucursales bancarias establecidas en el municipio donde laboro.

Determinación del tamaño de la muestra para una proporción.

En este caso hablo de una proporción porque de lo contrario sería exageradamente costoso y emplearía mucho tiempo para levantar mi encuesta con toda la población de empleados de sucursales bancarias a nivel nacional, es por eso que el tamaño de mi muestra es de una proporción menor.

Los métodos para determinación del tamaño de la muestra que se utilizan en la estimación de una proporción real son similares a los empleados en la estimación de una media.

El error muestral es igual a la diferencia entre la estimación de la muestra \hat{p} y el parámetro p que se va a estimar. Este error muestral, se puede definir como

$$E = Z \frac{p(1-p)}{n}$$

En la determinación del tamaño de la muestra para poblaciones finitas se aplica un factor de corrección que sirve para reducir el error estándar por un factor igual a $(N-n)/(N-1)$.

Al resolver para n , se obtiene lo siguiente:

$$A \quad n = \frac{Z^2 p(1-p)}{e^2}$$

En la determinación del tamaño de la muestra se necesitan tres factores :

- 1.- El nivel de confianza deseado , Z
- 2.- El error muestral permitido , e
- 3.- La proporción real estimada de éxito ,p.

Al aplicar el factor de corrección , el resultado es :

$$n = \frac{n_0}{n_0 + (N - 1)}$$

$$\frac{\quad}{N}$$

El nivel de confianza deseado en la estimación del valor real de la proporción, permitirá obtener el valor Z apropiado en la distribución normal . El error muestral es la cantidad de error que se está dispuesto a aceptar al estimar la proporción real. La proporción real verdadera de éxito en la población p es la cantidad que se querría estimar al tomar la muestra . En este caso, hay dos caminos alternos disponibles. Si la proporción real de éxito se puede estimar con base en los datos o experiencia pasados esta estimación se puede utilizar para p . Pero , si no hay información disponible , como es mi caso , tendré que proceder a lo más conservador posible al estimar p . En la primera ecuación se desea usar el valor de p que hace a la cantidad p (1-p) lo más grande posible . Se puede demostrar empíricamente que cuando p= .5 entonces p (1-p) está en su valor máximo * . A continuación se dan algunos valores de p junto con el producto p (1-p) :

$$p=.5 \quad p(1-p) = .5(.5) = .25$$

$$p=.4 \quad p(1-p) = .4(.6) = .24$$

$$p=.7 \quad p(1-p) = .7(.3) = .21$$

$$p=.99 \quad p(1-p) = .99(.01) = .0099$$

Por lo tanto, cuando no se tiene conocimiento estimación previos de la proporción p verdadera, se debe usar $p=.5$ como el medio más conservador para determinar el tamaño de la muestra.

Tomando en cuenta lo anterior, puedo establecer que p será igual a .5, con un 95 % de intervalo de confianza y $e = .025$. Según datos obtenidos del INEGI, Unidades económicas y personal ocupado según sector de actividad 1998, el personal existente en la Banca en el estado de México es de 27,488 personas, por lo que $N=27,488$.

$$n = \frac{(1.96)^2 (.5)(.5)}{(.025)^2} = 85.3$$

Entonces,

$$n = \frac{n}{n + (N-1)} = \frac{85.30}{85.30 + (27,488 - 1)} = 85.39$$

$$\frac{n}{N} = \frac{85.30}{27,488}$$

Por lo tanto, $n = 85$, sin embargo, para satisfacer de mayor forma los criterios deseados se tomará una muestra de 86 personas.

Tipos de muestras .

Básicamente existen dos clases de muestras : la muestra probabilística y la muestra no probabilística . Esta última , que suele ser mucho más sencilla y barata de obtener, comprende un agrupamiento de procedimientos como muestras de juicio, muestras de cuota y el trozo de pastel.

Muestras no probabilísticas.

Una desventaja importante tanto de la muestra de juicio como de la muestra de cuota es que se otorga demasiada discreción al entrevistador en el proceso de la selección de sujetos. Aunque esto puede ser tanto eficiente como económico en comparación con los métodos de muestreo probabilístico, no hay una forma probabilística de estimar que tan representativas son esas muestras seleccionadas . Por tanto, es incorrecto utilizar esas muestras para hacer inferencias de la población total, lo cual es el objetivo del muestreo. En la muestra de juicio, el entrevistador selecciona a cualesquiera sujetos que desee , mientras que en las muestras de cuota , este tipo de selección está restringido por varias cuotas preestablecidas en relación con sexo, raza , edad , etc, que tratan de simular características conocidas de la población . Con esto, los resultados tienen un prejuicio automático porque se omitirán grupos enteros del proceso de selección . El trozo se compone por un proceso de autoselección , es decir, un trozo es una mera " muestra de conveniencia , un conjunto de sujetos fácilmente agrupados , como los miembros de una clase en particular, el público de un teatro e particular , personas que responden a un anuncio, etc . También en este caso las desventaja principal de los procedimientos para muestreo no probabilística es que no hay forma probabilística de interpretar cuán representativa es la muestra , de la población total. La única forma correcta en la cual el investigador podría hacer inferencias estadísticas de una muestra a una población e interpretar los resultados en forma probabilística , es por medio del uso de una muestra probabilística .

Muestra Probabilística.

En el muestreo probabilístico existen básicamente cuatro tipos de uso: la muestra aleatoria simple, la muestra sistemática , la muestra estratificada y la muestra de conglomerados .

Una muestra probabilística es aquella en la cual los sujetos de la muestra se seleccionan con base en probabilidades conocidas. En particular, en la muestra aleatoria simple cada sujeto tiene la misma oportunidad de selección que cualquier otro sujeto en cada etapa sucesiva del proceso de selección; Así mismo la muestra aleatoria simple se puede interpretar como una en la cual cada posible muestra que se ha sacado, tiene la misma posibilidad de selección que cualquier otra muestra.

Los procedimientos para muestreo estratificado, muestreo de conglomerado y muestreo sistemático son versiones más complejas del muestreo probabilístico. Por ejemplo, en una muestra estratificada primero se desarrollan agrupamientos o estratos homogéneos en toda la población y después se toma una muestra aleatoria simple dentro de cada estrato para asegurar la cobertura completa de todos los tipos de sujetos en la población, algo que no por necesidad se logra con la muestra aleatoria simple.

En mi investigación he utilizado el procedimiento de la muestra aleatoria simple de entre las sucursales bancarias que existen en el Estado de México. He ocupado sólo éste Sector debido al gran tamaño que representa y porque existe presencia de la gran mayoría de Instituciones Bancarias.

Recolección de los datos.

Una vez establecida mi muestra probabilística y su tamaño, el siguiente paso es la elaboración del cuestionario o encuesta para la recolección de los datos. Yo elegí un sistema de asignación de importancia a diversos factores a través de números ordinales, es decir, se presentan ocho factores de los cuales el encuestado debe designar un número ordinario a cada factor, de mayor a menor importancia, para determinar a que factor se le asigna la mayor importancia en la vida diaria de los empleados bancarios y con esto, poder concluir con el curso de acción en mi proyecto hacia una mayor motivación en los empleados de sucursales bancarias. No podía utilizar el formato de preguntas abiertas debido a que las respuestas podían ser muy bastas o deficientes, dependiendo del encuestado y esto traería como consecuencia pérdida de tiempo e ineficiencia en los resultados de mi investigación; por lo que decidí hacer de manera que facilitara las respuestas y fuera fácil de entender por el encuestado.

Cada factor presentado en mi encuesta significa un valor, el cual llevará una ponderación asignada por cada persona encuestada, y están basados en los métodos motivacionales que analicé para el presente trabajo:

- a) Ser escuchado activamente en mi trabajo .
- b) Tener un historial favorable de progreso en puestos dentro de la institución .
- c) Tener una posición económica lo más estable posible.
- d) Ganar mucho dinero, llegar a tener un ingreso elevadísimo (a un grado de exagerada opulencia).
- e) Tener un empleo de por vida , sin temores de comentarios como “ viene una posible liquidación de personal”
- f) Estar satisfecho de haber realizado un buen trabajo.
- g) Que los demás reconozcan tu esfuerzo .
- h) Que se pueda trabajar en equipo e interactuar con amistad .

Esta encuesta será aplicada de manera personal , de tal forma que se puedan aclarar las dudas que llegaran a surgir en el encuestado sobre la forma de contestar o de asignar ponderaciones a los factores , esto representa para mí un certeza de que las respuestas tendrán validez para mi trabajo , aunque al mismo tiempo será tardado el periodo de la aplicación de la encuesta en su totalidad .

En la siguiente página presento la encuesta que se aplicó.

ENCUESTA DE FACTORES MOTIVACIONALES EN EL TRABAJO

Puesto: _____

Antigüedad en el Banco: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Sexo: _____

Instrucciones:

A continuación aparecen una serie de aseveraciones , asigne un número del 1 al 8 ,jerarquice en orden de importancia , otorgando el número 1 al de mayor importancia y el número 8 al menos importante . No se pueden repetir números.

- a) Ser escuchado activamente en mi trabajo _____
- b) Tener un historial favorable de progreso en puestos dentro de la Institución _____
- c) Tener una posición económica lo más estable posible _____
- d) Ganar mucho dinero, llegar a tener un supersueldo _____
- e) Tener un empleo de por vida, sin temores de comentarios como :
"viene una posible liquidación de personal" _____
- f) Estar satisfecho de haber realizado un buen trabajo _____
- g) Que los demás reconozcan tu esfuerzo _____
- h) Que se pueda trabajar en equipo e interactuar con amistad _____

Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta.

Importancia asignada a los factores motivacionales.

Una vez realizada la encuesta referente a factores motivacionales , presento ahora los resultados obtenidos , primeramente de forma general (ver gráfica 1), en la que se puede apreciar los siguiente :

En orden de mayor a menor importancia , un 65% concluyó que el factor (c) tener una posición económica lo más estable posible , es lo más importante como motivador en su trabajo , muy diferente a lo que generalmente se pudiera pensar , sobretodo en nuestro país donde las carencias económicas son extremadas en muchas ciudades y poblaciones. Cómo segundo lugar con un 44% sigue el factor (e) tener un empleo de por vida sin temores de comentarios como “ viene una posible liquidación de personal”, la posición económica de los bancos es en la actualidad de difícil caminar debido a los problemas derivados como consecuencia de la crisis económica de finales de 1994 , razón por la que muchas Instituciones bancarias han decidido realizar liquidaciones de personal con el fin de disminuir la plantilla de empleados , de tal forma que en algunos bancos el personal ha disminuido hasta en un 50 % de 1995 a la fecha , por lo que el factor de pertenecer a la Institución a largo plazo se ha convertido en un motivador para buscar la capacitación e incrementar la eficiencia a fin de no ser liquidado o inclusive, despedido. En tercer lugar se encuentra el factor (a)ser escuchado activamente en el trabajo , con un porcentaje de 38%, he ahí la importancia de ser atendido por los empleados de orden jerárquico superior , en lugar de sólo dar órdenes , sin escuchar las opiniones de los subordinados. En cuarto lugar y casi con el mismo porcentaje que el anterior se encontró al factor (b) Tener un historial favorable de progreso en puestos dentro de la Institución ;resulta obvio que aquel que busca la estancia a largo plazo , deseara también un crecimiento dentro de los puestos o escalafón de la Institución . En quinto lugar de importancia pon un 57 % de votos se posicionó el factor (h) que se pueda trabajar en equipo e interactuar con amistad , la forma de trabajar con los compañeros es también motivante , el ambiente laboral de equipo incentiva a caminar a pasos más veloces conjuntamente .En sexto lugar está el factor (g) ganar mucho dinero, llegar a tener un supersueldo

, por lo que veo como el factor económico es sólo un satisfactor de necesidades básicas, de tal forma que existen otros factores como los anteriores, que se encuentran ubicados en un status de mayor importancia para la gran mayoría. En séptimo lugar se ubicó el factor (f) Estar satisfecho de haber realizado un buen trabajo, logrando un 49%. Y por último el factor considerado como menos importante para motivar a los empleados bancarios fue el (d) con un 97% "ganar mucho dinero, llegar a tener un super sueldo."

Así veo como el objetivo en la vida del empleado bancario no es el tener grandes riquezas, sino una posición económica estable y desahogada.

Análisis de los resultados obtenidos en cada factor.

El factor (a) "Ser escuchado activamente" arrojó como resultado de la encuesta los siguientes resultados

1° en importancia = 0%, 2° =10%, 3°=22%, 4to=15%, 5to =22%, 6to=10% 7°=0% y como menos importante 8°=21%. (Ver gráfica 2).

El factor (b) "Tener un historial favorable de progreso en puestos" obtuvo los siguientes resultados:

1° más importante=5%, 2°=16%, 3°=10%, 4to=21%, 5to=16%, 6to=16%, 7°=16% y como menos importante nadie le asignó votación, 8°=0%. (ver gráfica 3).

El factor (c) "Tener una posición económica lo más estable posible" fue el que resultó con mayor número de votaciones que lo colocan como el de mayor importancia: 1° más importante = 37%, 2°=6%, 3°=22%. 4to=5%, 5to=10%, 6to=10% 7°=10% y como menos importante nadie le asignó votación alguna 8°=0%. (ver gráfica 4).

El factor (d) "Ganar mucho dinero, tener un supersueldo", a diferencia de lo que pudiera haber pensado, debido a la situación económica de nuestro país, me dio como resultado: como el primero más importante=5%, 2°=10%, 3°=10%, 4to=10%, 5to=0%, 6to=6%, 7°=6% y tajantemente la mayoría lo considera como el factor de menor importancia 8°=53%.8 (ver gráfica 5).

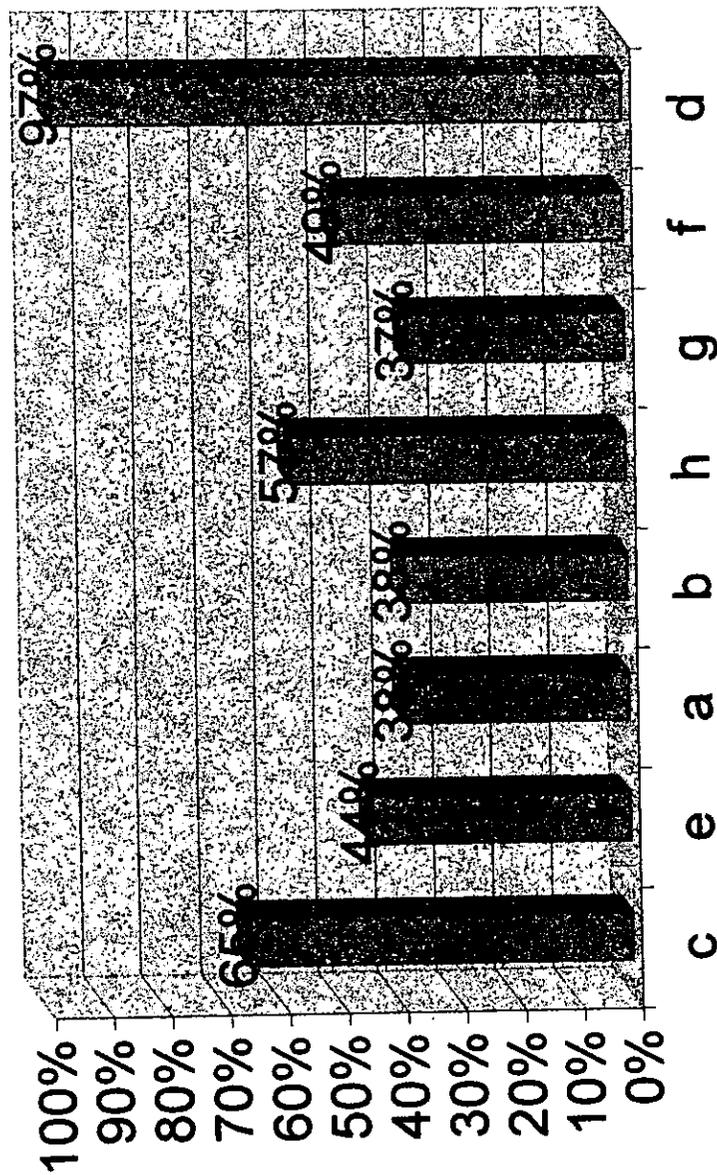
El factor (e) "Tener un empleo seguro a largo plazo, de por vida", se colocó con los siguientes resultados: como 1º más importante= 16%, 2º=27%, 3º=5%, 4to=5%, 5to=5%, 6to=5%, 7º=26% y 8º=11%. (ver gráfica 6).

En el factor (f) "Estar satisfecho de haber realizado un buen trabajo" obtuve los siguientes resultados : como primero más importante = 26%, lo cual indica que a los empleados si nos interesa saber que nuestro esfuerzo se tradujo en un buen trabajo con resultados positivos , como 2º= 21 %, 3º=5%, 4to=21%, 5to=0%,6to=11%, 7º=11% y 8º=5%.(ver gráfica 7).

El factor (g) "Que os demás reconozcan su esfuerzo" se ubicó en una posición media con los siguientes porcentajes: 1º=0%, 2º=0%, 3º=16%, 4to=16%, 5to=16%, 6to=21%, 7º=21% y 8º=10%. (ver gráfica 8).

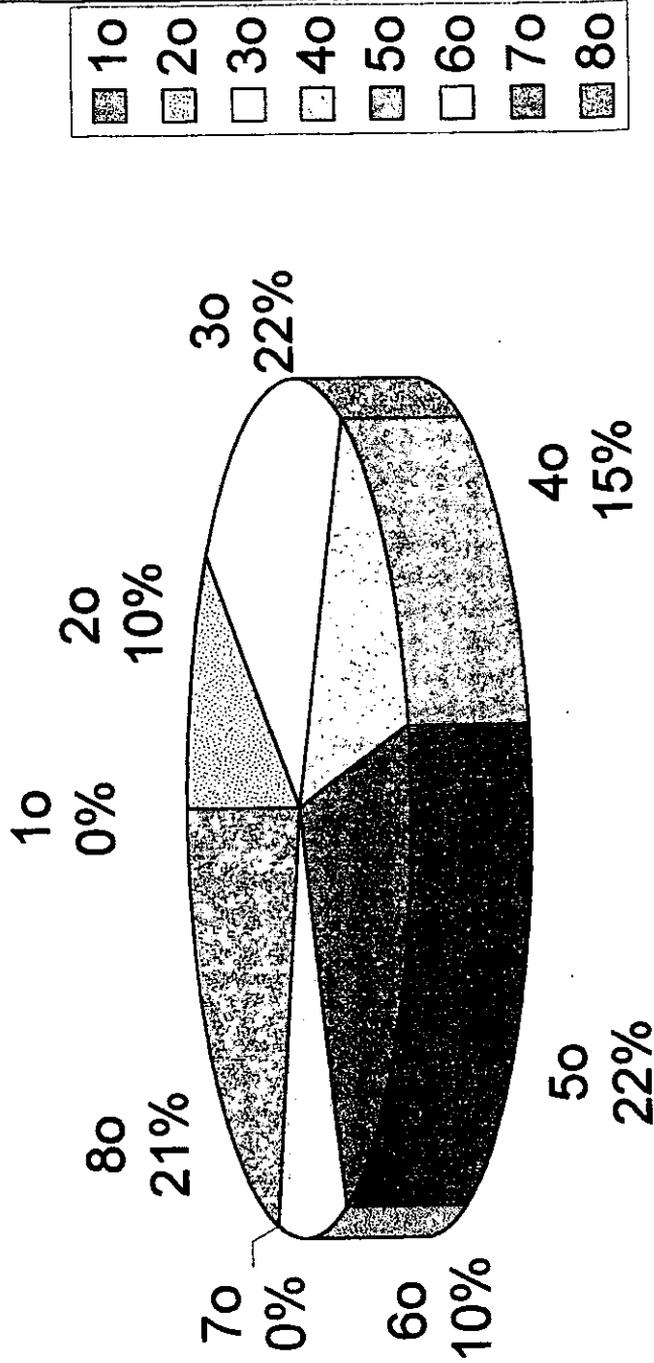
El factor (h) " Que se pueda trabajar en equipo e interactuar con amistad " otuvo los siguientes porcentajes: 1º=11%, 2º=11%, 3º=10%, 4to=5%, 5to=32%, 6to=21%, 7º=10% y 8º=0%.(ver gráfica 9).

IMPORTANCIA ASIGNADA A LOS FACTORES MOTIVACIONALES

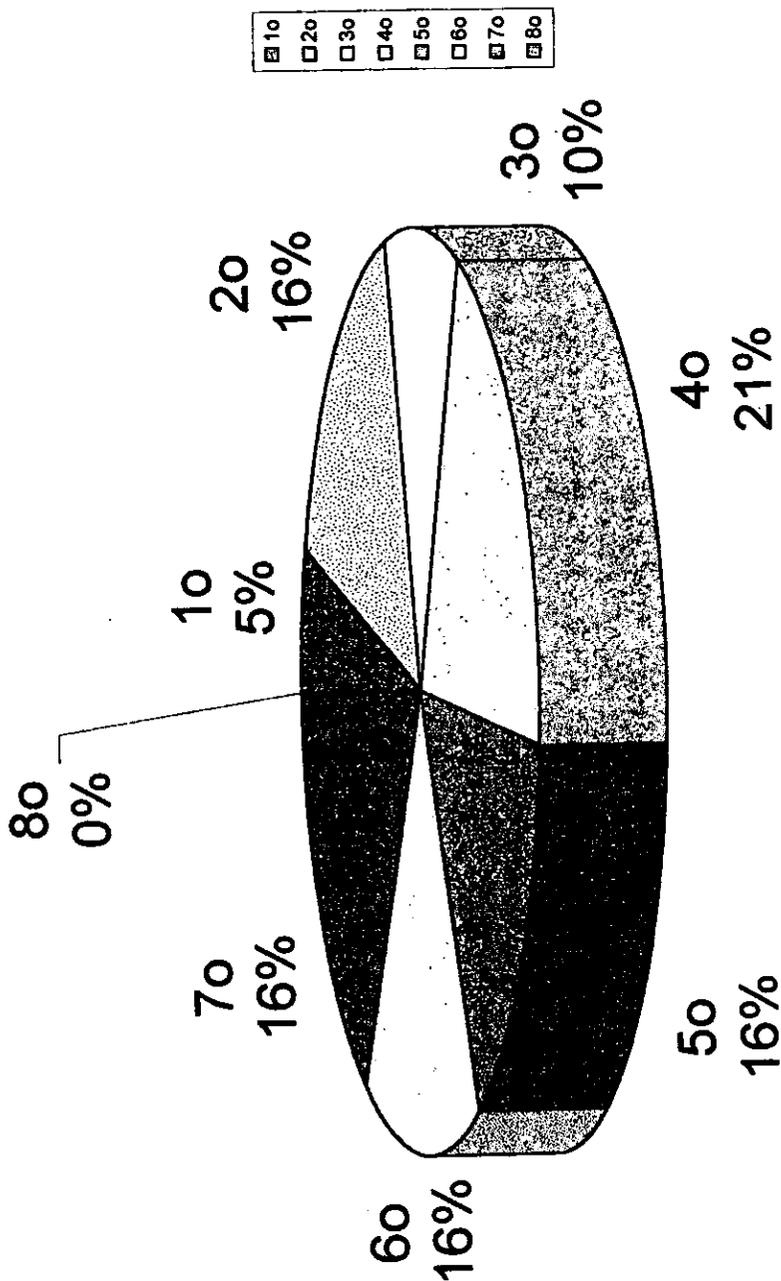


Factor motivacional de mayor a menor importancia.

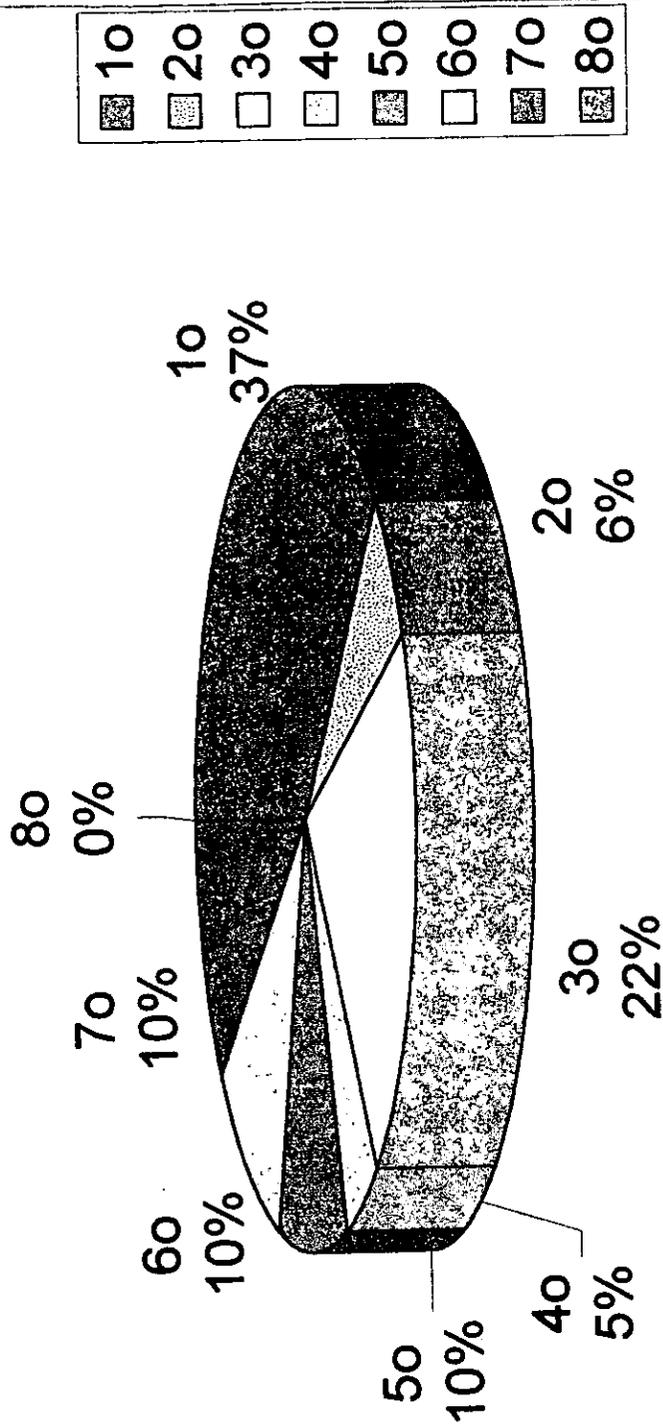
Factor(a) "Ser escuchado activamente"



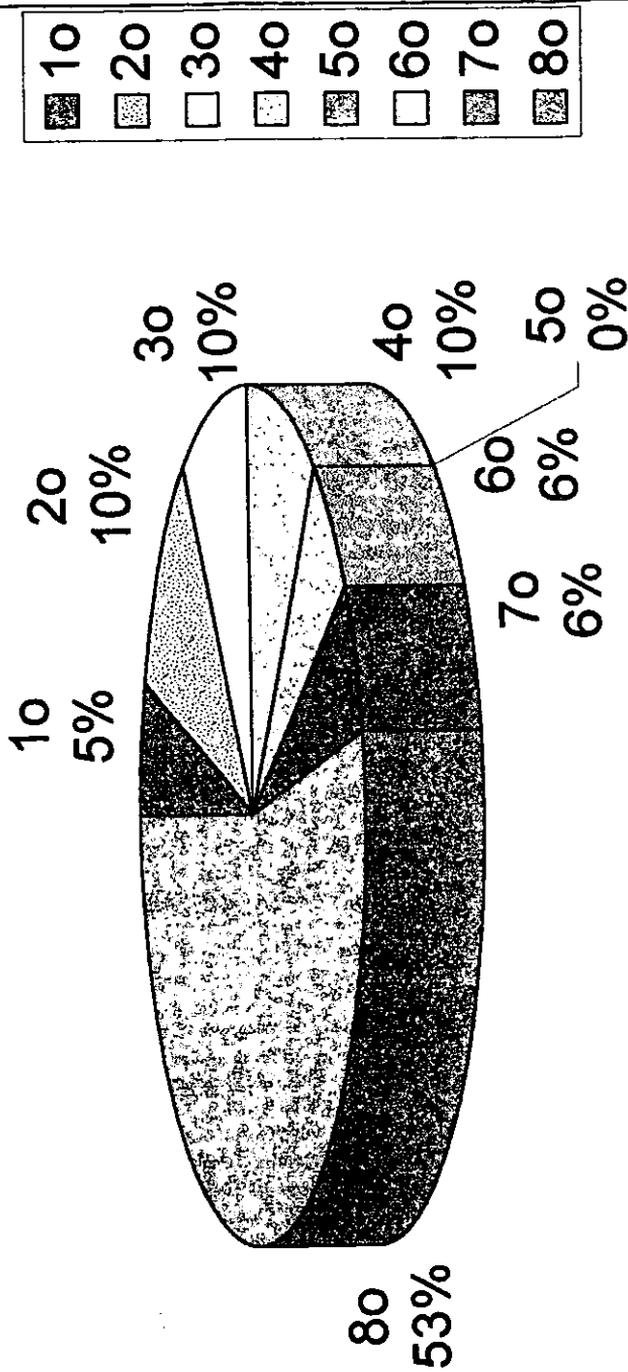
Factor (b) Tener un historial favorable de progreso en puestos.



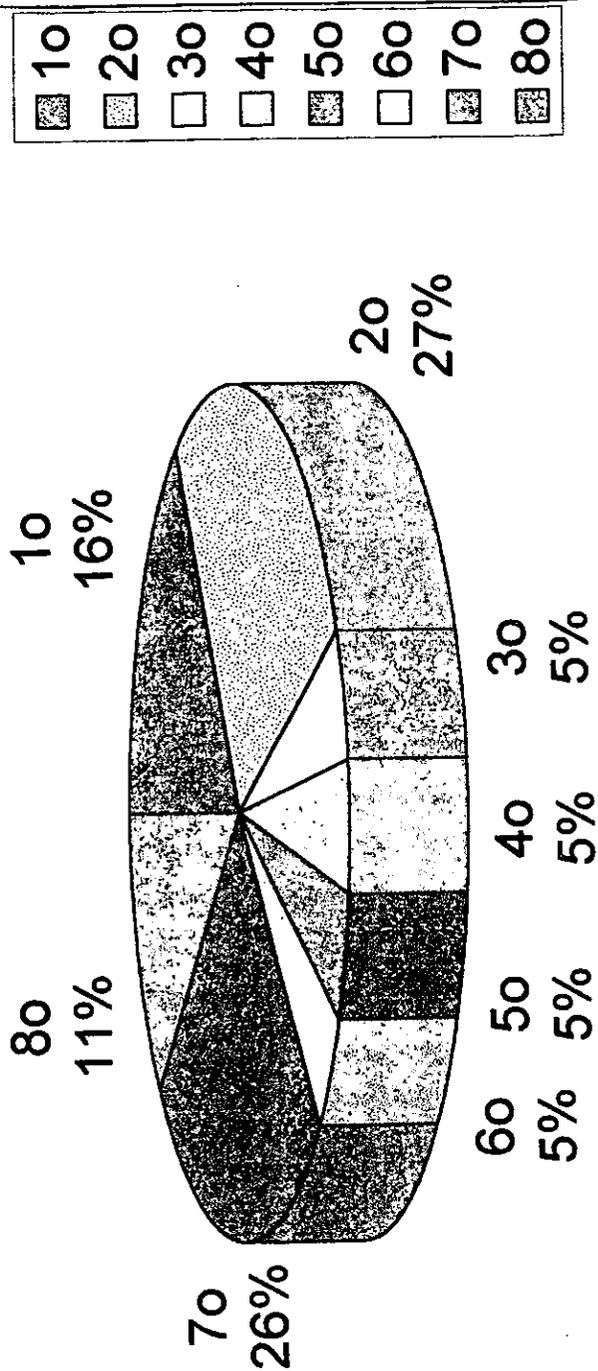
Factor (c) Tener una posición económica lo más estable posible



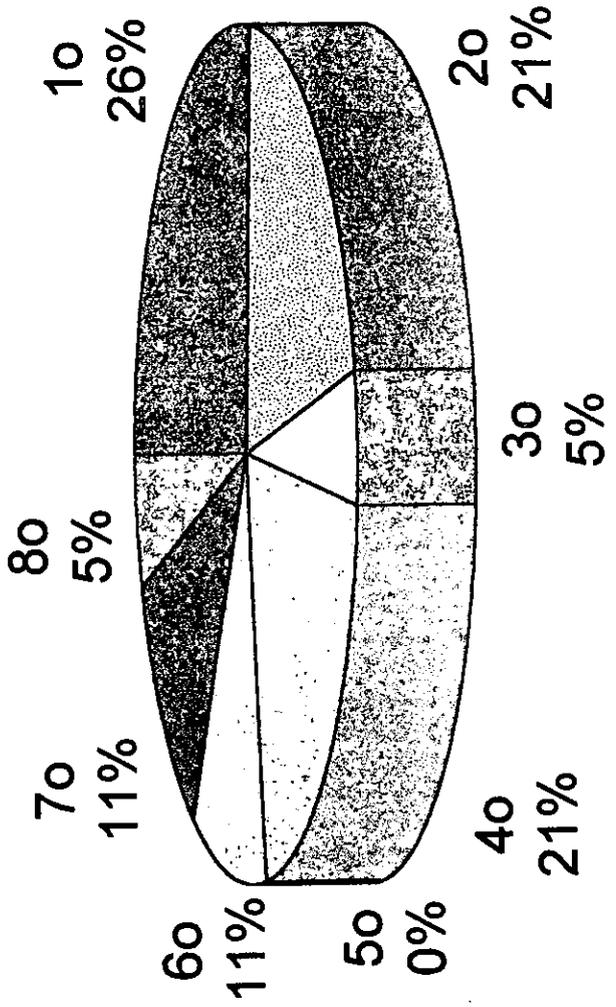
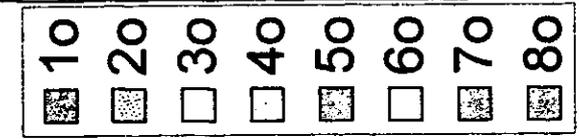
Factor (d) Ganar mucho dinero , tener un supersueldo.



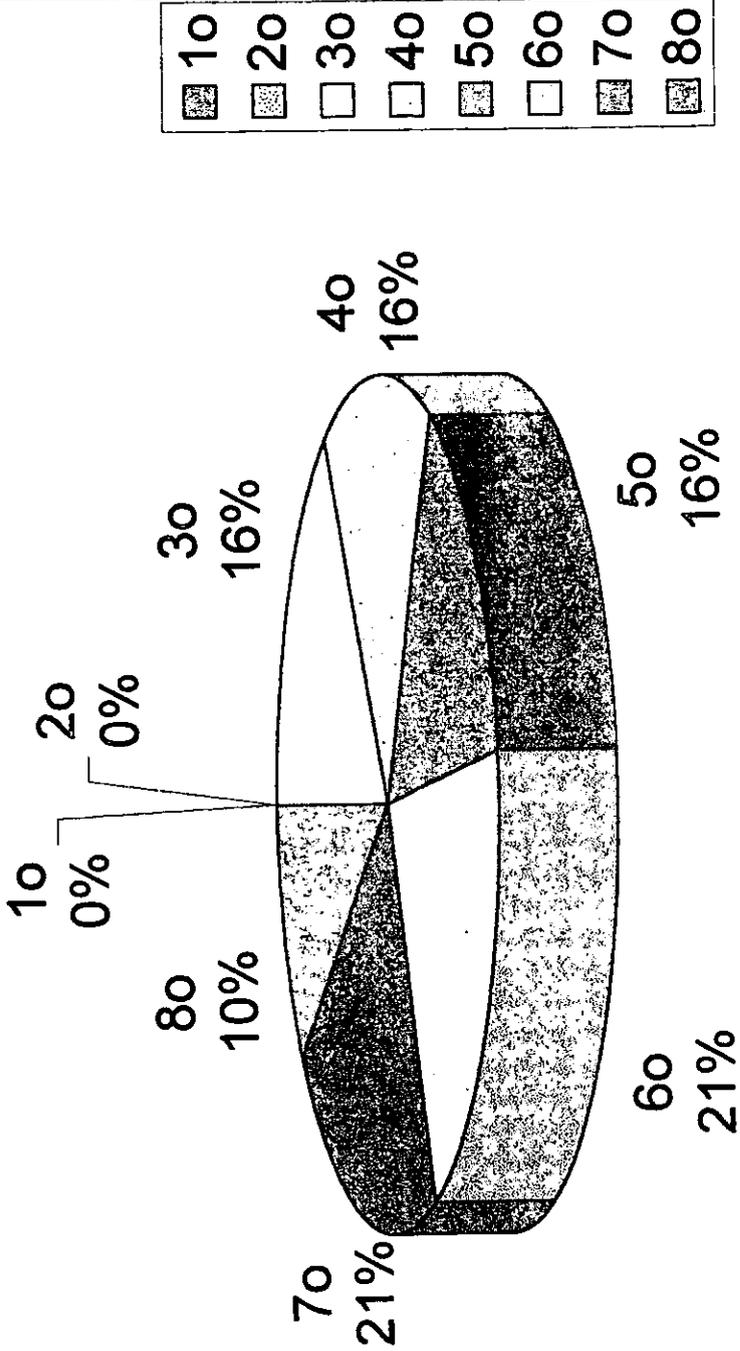
Factor (e) Tener un empleo seguro a largo plazo, "de por vida".



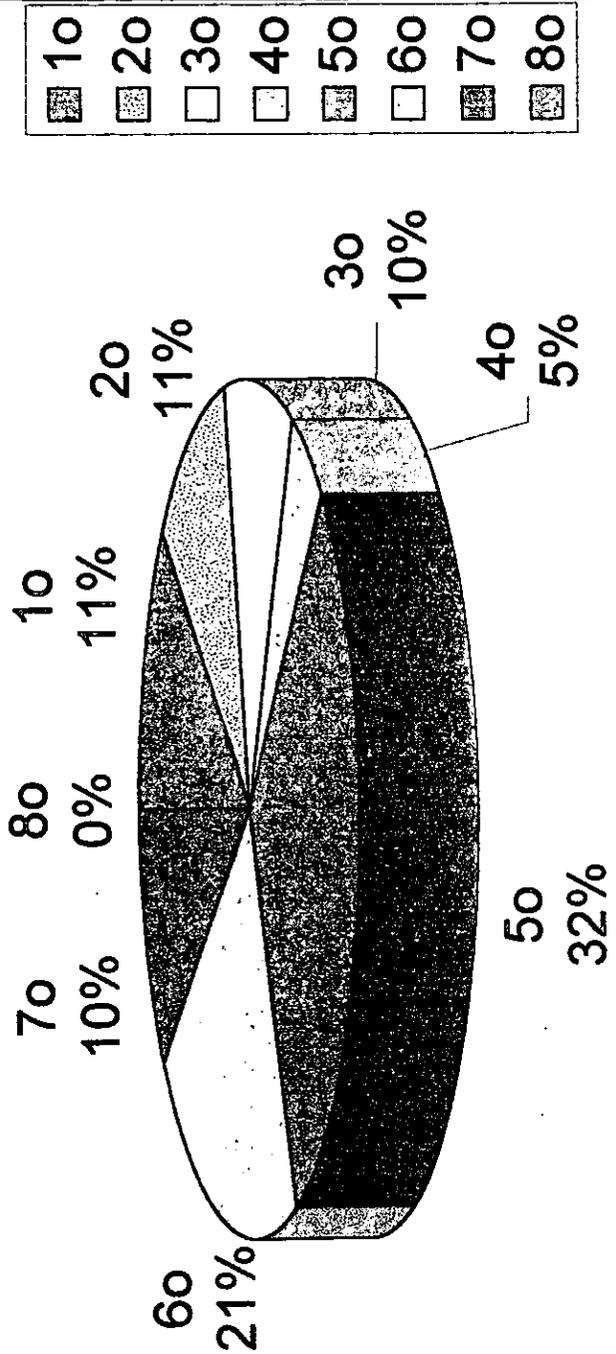
Factor (f) Estar satisfecho de haber realizado un buen trabajo



Factor (g) Que los demás reconozcan su esfuerzo



Factor (h) Que se pueda trabajar en equipo e interactuar con amistad



CAPITULO IV. MODELO MOTIVACIONAL PROPUESTO PARA EMPLEADOS BANCARIOS.

Después de haber analizado la encuesta para conocer la opinión de los empleados de sucursales bancarias y en base a los resultados obtenidos , decidí dividir mi modelo motivacional en tres partes :

- 1.- Aplicación de técnicas motivacionales de corrientes actuales.
- 2.- Programa de incentivos en base al desempeño.
- 3.- Capacitación del personal .

Elegí la aplicación de las técnicas motivacionales de corrientes actuales y no las de corrientes de principios de siglo , porque lógicamente ya no son aplicables en su totalidad a las situaciones específicas imperantes en la vida laboral actual, sin embargo cabe mencionar que muchas de éstas técnicas obtuvieron sus bases de las escuelas motivacionales antiguas.

En esta parte de mi trabajo , intenté ser lo más explícita posible en cuanto al desarrollo temático de la técnica y en segundo plano la aplicación de la misma al sistema bancario .

En la segunda parte del modelo motivacional , elaboré un programa de incentivos en base al desempeño del empleado ; en la actualidad existen sólo dos Instituciones bancarias que desde hace 8 años manejan los mismos incentivos , sobre todo en área de mostrador (cajas) , el resto de los bancos , cada año actualizan o mejor dicho cambian su plan de incentivos acorde a los intereses Institucionales ; lo cual da como resultado el hecho de que muy pocas sucursales obtengan dicho incentivo , esto es reflejo de que no se está aplicando un plan correcto de incentivos , por otro lado , se supone que la Institución bancaria busca alcanzar ciertos objetivos y que para lograr esto , se establecen entre otros medios , los planes de incentivos , pero si como resultado se obtiene que son muy pocas las sucursales que logran el objetivo , entonces esto significa que no se está utilizando un programa correcto de incentivos . No se trata de que el Banco haga ricos a los empleados con sus incentivos , sino que , el empleado en base a su buen desempeño enriquezca al Banco

y además , se mantenga así mismo como empleado, en una buena posición económica , como mencionaba con anterioridad “ lo más estable posible”.

Por otro lado , considero que un medio para lograr la seguridad del empleo a largo plazo es obtener una capacitación continua acompañada de un sistema de escalafón ágil que permita la rotación del personal y se establezcan las bases para un mejor desempeño . Existen muchos tipos de programas para capacitación , en algunos bancos se cuenta con cursos y manuales que ubican a la capacitación de los empleados en un lugar de mucha importancia , en otros , sólo basan la capacitación en cursos de productos nuevos sin tomar en cuenta los distintos factores que intervienen en la prestación del servicio bancario . Considero que una persona que se encuentra bien capacitada en todos los aspectos de su puesto y función , desempeñará el mismo con excelentes resultados y si además se le propone un plan de carrera para subir dentro del escalafón , condicionado a su capacitación y desempeño en el puesto , lo más seguro es que ese empleado no busque quedarse sentado esperando su liquidación , por el contrario , deseará superarse , estudiar y capacitarse para obtener el puesto superior ascendente .

1.-APLICACIÓN DE LAS TECNICAS MOTIVACIONALES DE CORRIENTES ACTUALES.

INCREMENTAR LA AUTOESTIMA DEL EMPLEADO.

Esta técnica se basado en el principio de que la gente se motiva para trabajar a un nivel congruente con la percepción que tiene de su propia competencia . El individuo que está segura de sí mismo y de sus capacidades , realizará un trabajo de acuerdo con ese sentimiento, otro individuo que por el contrario está programado para sentirse mediocre o incompetente para llevar a cabo una tarea seguramente cumplirá con las bajas expectativas y producirá un trabajo de inferior calidad . En otras palabras, mientras más confianza siente la gente , mejor trabaja .

Ejemplo de lo anterior lo vemos cuando en supervisor o gerente regaña a un subordinado de manera ofensiva , por ejemplo: “ cómo es posible que seas tan tonto y no hayas confirmado este documento , no lo puedo creer “ , la primera reacción del empleado regañado será de enojo y de autodefensa , sin embargo el supervisor ya se encargó de programar al empleado como un tonto psicológicamente hablando y también se encargó de poner por los suelos su autoestima.

Los empleados nos quejamos no sólo de falta de dinero sino también de carencia de respeto y dignidad

Los gerentes y supervisores deben inculcar el sentido de confianza y capacidad , no porque hacer que se sientan bien los empleados es agradable , sino porque es necesario .

Hoy en día está muy de moda la programación neurolingüística que establece algo similar al incremento de la autoestima , dice que todos los seres humanos nos programamos de acuerdo a los factores externos , por ejemplo, si a un niño se le dice constantemente que es un tonto , que va a reprobado el grado escolar , que no puede con x materia , el niño como consecuencia lógica se va a programar para ser un tonto, para reprobado y para no poder con la materia ; si aplicamos este mismo principio a nivel laboral , sucede lo mismo , viéndolo positivamente los supervisores pueden programar a los subordinados para ser excelentes en su trabajo , interesarlos en aprender más y capacitarse , con la que además lograrán elevar la autoestima del mismo. Es raro escuchar palabras de aliento cuando el empleado realiza su trabajo correctamente y con empeño , en una ocasión comenté esto a un gerente y él me respondió: es tu obligación

realizar así el trabajo y además para eso te pagan; mi reacción de inmediato fue de rechazo y enojo , y pasó mucho tiempo para que yo me volviera a esforzar como antes . El error aquí está otra vez en la autoestima, el gerente en vez de elevar mi autoestima con palabras de felicitación o simplemente con frases como " yo sabía que tú podías hacerlo " , no le dio importancia a mi labor y por el contrario frenó mi entusiasmo.

Según descubrimientos presentados por Abraham Korman .

- 1.- Los individuos a quienes se dice que son incompetentes para lograr una tarea o meta específica y que nunca tuvieron experiencia alguna previa en la misma , trabajarán peor que aquellos a quienes se dice que son competentes para lograr las metas de la tarea.
- 2.- La capacidad que uno mismo percibe basándose en e desempeño anterior se relaciona positivamente con el desempeño subsecuente.
- 3.- mientras más ha fracasado una persona en el pasado tendrá menos aspiraciones en el futuro.
- 4.- Los individuos y grupos que tienen una pobre opinión de sí mismos tienen menos probabilidad de lograr las metas difíciles que ellos mismos han establecido que los individuos que tienen una buena opinión de sí.

A continuación presento algunas formas por las que un supervisor puede elevar la autoestima de sus subordinados, éstas van dirigidas precisamente a los gerentes o supervisores en general:

- 1.- Alabe la labor o tarea específica, esto incrementará la autoestima y además traerá consigo más labores bien efectuadas como respuesta al refuerzo .
- 2.- Escuche activamente a los empleados . Es muy feo que se pida la opinión o punto de vista de empleado y mientras él habla el supervisor está pensando en otra cosa o interactuando con otra persona al mismo tiempo , esto hace sentir al empleado como si su opinión careciera de importancia .
- 3.- Anote las ideas de otras personas y sobre todo , tómelas en serio. Me ha tocado asistir a juntas con directores de áreas en las que supuestamente se nos pide nuestra opinión o sugerencias y hasta la fecha estas no se han tomado en cuenta seriamente , simplemente lo maneja así para hacernos creer que nuestro punto de vista si importa.
- 4.- Acepte las opiniones de otras personas. El hecho de ser gerente , supervisor, o simplemente tener gente a su cargo no lo convierte en

infalible o sabelotodo , no importa si la opinión viene de un cajero , quizás el tenga un mejor punto de vista que usted.

5.- Señale las buenas consecuencias de las acciones de otros , por ejemplo, nuestro compañero Juan elevó su productividad , de 130 operaciones que hacía al día , ahora está realizando 170 y esto significa un esfuerzo de su parte por lo que quiero reconocerlo ante ustedes.

6.- Otorgue también recompensas tangibles , como por ejemplo, en cierto banco la situación económica está algo difícil , por lo que se han tenido que reducir gastos y desde hace tiempo atrás no se les paga vales de gasolina a los ejecutivos de cuenta que realizan por lo menos de dos a tres visitas diarias a clientes y prospectos , una recompensa tangible sería establecer el pago de vales de gasolina semanales al ejecutivo que logre la meta más alta.

7.- Conviva con los empleados ; las relaciones interpersonales que excluyen los aspectos laborales le dará la oportunidad de conocer más a la gente y a sus motivos para trabajar , se dará cuenta de los valores adicionales que poseen muchos de los empleados .

8.- Pida opinión sobre cómo resolver los problemas , recuerde que superman o super woman no existe , si usted cree que todos son tontos y que el único inteligente es usted , sus problemas difícilmente tendrán la solución correcta.

9.- Deleque funciones , no todas las actividades relevantes las debe de hacer usted , recuerdo que para eso tienen un equipo de trabajo y que usted es el apoyo y entrenador .

10.- Admita que está equivocado, en ocasiones nos cuesta mucho trabajo admitir nuestros errores o pedir una disculpa y esto crea una imagen negativa hacia nosotros.

11.- Mantenga una actitud empática con el subordinado , ya no existe el “ yo soy el jefe y tu el empleadillo” porque finalmente ambos son empleados del mismo banco ; póngase en los zapatos del otro piense qué siente o porqué actúa de tal o cual manera.

12.- Sostenga interés REAL en los empleados , recuerde que el recurso más importante de toda empresa y en este caso de todo banco es el recurso humano; a todos nos gusta que se interesen por nosotros , por nuestros

problemas e inquietudes , esto nos hace sentir que realmente le importamos a nuestro jefe .

13.- De las “ gracias “ cuando alguien realice una labor que usted le ordenó , esto hará sentir a la persona que su labor fue de utilidad y que existe una relación horizontal jefe-subordinado .

No me gusta generalizar por lo que diré que hay algunos supervisores que por costumbre y quizá sin pensarlo tienden a decir frases que dañan la autoestima de los empleados , por ejemplo:

“Yo creo que no vas a poder con el trabajo , pero si quieres inténtalo”

“Creo que no entiendes”

“Me sorprende esa acción de alguien con tu experiencia, eso déjalo para una persona nueva que no sabe”

“Realmente pensé que sabías más”

“Espero que seas lo suficientemente inteligente como para hacerlo”, y así como éstas hay muchas otras más.

Por el contrario puedo señalar frases que elevan la autoestima del empleado tales como:

“ Yo considero que tienes grandes capacidades para realizar x trabajo “

“ Adelante, tengo confianza en ti”

“ Necesito tu opinión o tu punto de vista”

“Agradezco tu apoyo para la realización de x trabajo”, etc.

CENTRAR LA ATENCION EN LA CONDUCTA NO EN LA PERSONALIDAD DEL EMPLEADO.

Es muy común encontrar el énfasis que pone un supervisor en la personalidad y actitud de los empleados en lugar de centrarse en la conducta específica , lo que hace que el trabajo sea insatisfactorio. Por ejemplo , decir que una persona tiene una buena actitud o mala actitud no se refiere a la acción en particular sino que globaliza un conjunto de acciones, es decir , si se le cita a un empleado para llamarle la atención porque en repetidas ocasiones ha cometido errores en el manejo de un

procedimiento en particular y al entablar la conversación se le dice que tiene una mala actitud en el trabajo, por lógica, el empleado no va a tener una razón clara del regaño aunque el supervisor de por hecho que si lo comprende hay que centrar la atención en la conducta.

Este problema se ve acrecentado cuando no se utiliza el lenguaje apropiado, a veces los jefes hablan de una manera vaga y los subordinados los malinterpretan, por ejemplo, un director de zona está llevando a cabo una evaluación de desempeño con uno de los gerentes de sucursales, durante la conversación, el director le solicita al gerente que "sea más agresivo en sus metas". Después al saber que ese gerente había solicitado se autorizada un ejecutivo de cuenta más en su sucursal, quedo consternado. Hubiera sido más sencillo decirle: Quiero que subas tus metas un x porcentaje porque el porcentaje actual es insuficiente.

Decir que una persona tiene una buena actitud o aun más una actitud fabulosa equivale a formular una frase indirecta y subjetiva, sujeta a numerosas interpretaciones. Existen innumerables palabras "vagas" como por ejemplo: "eres un flojo", esta frase encierra muchas conductas coincidentes en la flojera: que no le gusta hacer su trabajo, que llega tarde al trabajo, que no lo realiza con esfuerzo, etc, por eso al dirigirse hacia un empleado por un determinado problema hay que centrarse en él, en lugar de decirle eres un flojo, decirle "Llegaste media hora tarde".

La forma de saber si está siendo correcto con el empleado es preguntarse si las frases se refieren a un comportamiento específico o a un conjunto de comportamientos observables.

El gerente que aprende a limitar la comunicación a frases concretas relacionadas con la tarea, que aprende a decir: "Agradezco que hayas terminado tu reporte de ventas a las 17:00 hrs del viernes" en lugar de decir "Agradezco tu cooperación", no necesita preocuparse más por las generalizaciones. Pero desafortunadamente algunos supervisores creen que si utilizan ciertas palabras como estímulos verbales son más "profesionales", aunque realmente sea todo lo contrario, ejemplo: el supervisor que dice "

muéstrame una actitud positiva" o "Hay que tener la camiseta puesta". Si se cree que mientras más complejos y vagos sean con los subordinados, difícilmente van a llegar al objetivo planteado. Los empleados calificados como "flojos", simplemente se sentirán flojos; los empleados a quienes se les dice "llegas tarde", sentirán que sería mejor empezar a llegar a tiempo; no hay manera de castigar la flojera pero si muchas formas de sancionar al que llega tarde.

hay otra área importante en la cual este asunto tiene efecto: la política de sucursales. Si el gerente tiene la costumbre de utilizar terminología vaga e ignorar los desempeños reales, los subordinados empezarán gradualmente a imitar este estilo y a utilizarlo en su provecho. Donde lo

emplean con mayor frecuencia es en la política de las promociones que ya no se manejan por escalafón y a través del sindicato ; en el ambiente

evasivo y ambiguo que crea el uso constante del lenguaje vago , la decisión de promover o no a un empleado no se resuelve por cuestiones de desempeño, sino de preguntas como : ¿Es una persona trabajadora o floja? , en una situación así , un grupo insiste en que la persona es trabajadora ; el otro insiste en que no lo es . ¿Quién tiene la razón ¿ ya que no hay forma de saberlo , si se promueve a ciertos empleados , es porque fueron instruidos políticamente mejor para conseguir que la gente apropiada los recomendará . En otras palabras , en algunos casos no se promueve a los empleados por su buena actuación en el trabajo , sino por su capacidad para venderse . En esta forma se incrementan las posibilidades de que gente incompetente alcance altos puestos y la compañía sufra las consecuencias.

Se debe evitar caer en la trampa de la comunicación , ya que esto trae consecuencias improductivas , por ejemplo :” Lupita es una persona que realiza su trabajo con entusiasmo” es una abstracción ,porque su entusiasmo no es algo que podamos ver ; en cambio , si se dice “ Lupita saluda a sus clientes con una sonrisa y contesta todas sus preguntas acerca del servicio bancario “ , vemos una conducta observable . Cuando se hace hincapié en la conducta , se logran por o menos dos objetivos : la comunicación se hace más clara y se mantiene la autoestima . La gente está mucho más dispuesta a escuchar los hechos , o sucesos observados , que las interpretaciones subjetivas.

USO DEL REFUERZO PARA FORJAR LA CONDUCTA.

El refuerzo es una manera de lograr que la gente relacione una respuesta positiva con las acciones deseables y una respuesta negativa con las acciones indeseables ; las técnicas de administración de la conducta se basan en la hipótesis de que el comportamiento es una función de sus consecuencias. Las personas están más inclinadas a repetir una acción si sus consecuencias son agradables y , de la misma forma, no son muy dadas a repetirla si las consecuencias son desagradables .

Las consecuencias que puede tener una acción pueden ser cuatro : Refuerzo positivo, refuerzo negativo , castigo y extinción .Las dos primeras tienden a producir más el mismo comportamiento , las dos ultimas lo producen menos.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Refuerzo positivo.

Una forma de incrementar la probabilidad de que una conducta se repita es anexar a esa acción un suceso positivo, una respuesta que se refuerza positivamente tiende a repetirse por la razón simple de que es recompensada. El ejemplo más obvio y sencillo del refuerzo positivo es el uso de aumentos salariales por desempeño, por ejemplo, en ejecutivo de cuenta que incrementa constantemente sus ventas recibe un aumento y trabaja todavía más para obtener de nuevo una respuesta favorable de la gerencia. Un ejemplo menos tangible pero significativo del refuerzo positivo se puede ver con el empleado que es competente porque el supervisor lo reconoce diciéndole lo importante que es y lo mucho que se lo agradece.

Refuerzo negativo.

Otro tipo de premio es la eliminación de algo negativo después de la acción. En este caso, la persona se inclina a repetir la conducta porque algo que no le gustaba desapareció como consecuencia de su comportamiento. Si la eficaz labor del cajero hace cesar las quejas del supervisor, la conducta de ser competente se refuerza negativamente. Este se confunde muchas veces con el castigo, sin embargo son dos técnicas totalmente diferentes. En otro ejemplo, el cajero principal de una sucursal sabe que si no maneja los límites de su bóveda correctamente, a diario va a tener que estar reportando los excedentes, entonces, con tal de evitarse la pérdida de veinte minutos al teléfono para realizar el reporte, el cajero mantiene correctamente sus límites de bóveda.

El castigo.

Es importante aclarar que el castigo no es lo mismo que el refuerzo negativo. Mientras el segundo estimula realmente una acción, el castigo es el intento de reducir la probabilidad de que una acción se repita anexando a la acción indeseable un suceso claramente desagradable. Es fácil señalar ejemplos de castigo: el empleado que es sancionado por sus constantes retardos, o bien, el gerente que fue democionado al puesto de ejecutivo de cuenta por no llegar a sus metas, etc.

Aunque se recurre en gran medida al castigo como consecuencia de una conducta indeseable, sus ventajas son dudosas debido a sus efectos secundarios negativos (frecuentemente el castigo provoca el empleado se vuelva amargado, hostil, defensivo y dispuesto a la represalia). Además, existen muchas posibilidades de que la persona castigada reanude normalmente el comportamiento indeseable en cuanto se suspenda el castigo.

Extinción .

La otra técnica básica para reducir la probabilidad que ocurra una conducta es la extinción . Con la extinción el desempeño indeseable no recibe ni premios ni castigos , simplemente se ignora . Los comportamientos inadvertidos tienden a disminuir (si no se les está premiando por otro lado) , y un comportamiento se extingue finalmente por la continua falta de refuerzo. Un ejemplo claro es el esfuerzo que se realiza constantemente para obtener buenos resultados en captación de x sucursal , pero esta acción es totalmente ignorada , aunque los resultados son positivos no existe ningún tipo de refuerzo para que se siga realizando , no hay ni siquiera palabras de aliento o de felicitación por el crecimiento en la captación , entonces el empleado opta por dejar de realizar esa acción debido a que es completamente ignorado. Muchas acciones perfectamente deseables las extinguen sin querer los gerentes por negligencia . el gerente tiene que estar consciente de las consecuencias potencialmente negativas por ignorar conductas deseables.

La técnica de la extinción , debe ser aplicada en casos de conductas indeseables , por ejemplo, en el caso de que se trate con un empleado que le gusta lucirse ante los demás , que transmite chismes y rumores y cuenta chistes ofensivos , utilizando la extinción , el se sentirá ignorado y su conducta se eliminará.

Forjamiento de la conducta.

El dominio de los principios básicos del modelamiento de la conducta es de gran valor para el gerente que quiere ejercer una influencia provechosa sobre la conducta , pero esta debe ser un proceso inteligente y sistemático . Primeramente , el gerente o supervisor tiene que reconocer que es más difícil iniciar un cambio que sostenerlo ; por lo tanto , debe aplicar más refuerzo al principio , cuando los empleados están todavía lejos de la meta . Es más sensato empezar con pequeñas porciones y continuar a partir de allí . Si se permite que las respuestas iniciales , por pequeñas que sean , no reciban premios , no se sostendrán . Si un empleado empieza a hacer algo bien , el gerente debe premiar esta acción de inmediato , pues de lo contrario podría desaparecer ; si el empleado manifiesta una conducta negativa, el gerente debe manejarla rápidamente o podría suceder de nuevo y convertirse en un grave problema .

Mientras más cerca esté la consecuencia a la conducta , mayor efecto tendrá. Los aumentos salariales constituyen un buen ejemplo . los aumentos anuales probablemente eviten que el empleado deje la empresa , pero normalmente no le motivarán a producir más porque están demasiado

distantes de la acción inmediata. El aumento que sigue inmediatamente a una acción específica refuerza mucho más .

Más adelante tocaré el tema de bonos periódicos en base al desempeño del trabajador .

Después de que la conducta básica y su patrón de gratificación se hayan establecido se puede disminuir poco a poco el refuerzo o bien manejarlo de manera inconstante .Podemos verlo de otra forma, si se ofrece un premio todos los lunes , en poco tiempo el desempeño será mejor los lunes , pero no durante el resto de la semana . Paradójicamente una vez logrado el comportamiento , el refuerzo intermitente de respuesta - contingencia se convierte en el generador de mayor seguridad y consistencia.

Quiero hacer énfasis en el descuido de reconocer las buenas acciones como el error más común que cometen las supervisores , gerentes o directores en el área de motivación . La buena conducta que pasa desapercibida deprime casi sin excepción . En alguna ocasión se planteó la entrega de un bono anual por

cumplimiento de metas , los empleados se esforzaron enormemente por lograrlas y llegaron a metas , pero de una manera muy hábil la dirección creó la forma de evitar pagar el bono a sucursales : en lugar de hacer la medición por desempeño en cada área de la sucursal , lo haría en global , de tal forma

que sería el resultado conjunto de metas de captación , créditos, auditorías administrativas y auditorías operativas , por lo que muy pocas sucursales alcanzaron el bono , y el esfuerzo individual no fue reconocido , trayendo como consecuencias falta de motivación en el trabajo .

A continuación presento los puntos más importantes del refuerzo:

- a) El desempeño mejora cuando incrementa la frecuencias de la conducta deseable.
- b) Los efectos secundarios de la crítica o el castigo son : conducta defensiva, hostilidad , enojo , pérdida de la motivación , y actos de represalia.
- c) Se debe premiar cada mejoría del desempeño hasta que se logre el nivel deseado.
- d) No debe ignorar el buen desempeño del empleado o éste disminuirá.
- e) Para eliminar una conducta censurable se tiene que retirar el refuerzo.

ESCUCHAR ACTIVAMENTE.

Una herramienta muy valiosa que puede ayudar a un supervisor a comunicarse efectivamente con sus subordinados es la técnica de escuchar activamente, esta reduce las reacciones defensivas, promueve la autoestima, descarga los intercambios emocionales y mejora la relación entre el supervisor y el empleado.

Escuchar activamente es la habilidad de captar, definir y responder adecuadamente a los sentimientos que expresa otra persona.

Escuchar activamente es un proceso que consta básicamente de tres pasos.

- 1.- Escuchar sin interrumpir y no formarse ninguna opinión.
- 2.- Captar el sentimiento del empleado, aplicar la empatía y comprender porqué se siente de tal o cual forma.
- 3.- El supervisor debe retroalimentar repitiendo lo que piensa que siente el empleado y porqué se siente así.

No se trata de dar consejos o sermones, simplemente tratar de entender el sentir del empleado

La mayoría de las personas creemos que escuchar va acompañado de dar nuestra opinión, pero esto es más bien un paso subsecuente al escuchar o sólo en el caso en el que el empleado se acerque a sus supervisor para pedir un consejo. Por ejemplo, un empleado está molesto porque el gerente parece no reconocer su trabajo y su esfuerzo y enojado se queja con él diciéndole "Estoy harto de que mis compañeros diario llegan tarde, la carga de trabajo es siempre sobre mi, a veces ni siquiera tengo tiempo de salir a comer y ellos como son tus cuates, se van contigo a comer, se tardan dos horas, mientras tanto yo atiendo a sus clientes y tú no los reprendes de alguna forma y permites que esta situación siga creciendo día con día", aquí la función del gerente es dejarlo hablar sin interrumpirlo y una vez que el empleado terminó de expresar su forma de ver la problemática, entonces deberá tratar de experimentar el sentir del empleado para posteriormente hacerle ver que lo entiende expresándole la forma en la que captó la queja del empleado, por ejemplo decirle "Tu consideras que soy injusto porque doy preferencias a tus compañeros y no los reprimo cuando cometen faltas y además el carga de trabajo es en la mayor parte del día sobre ti", esta acción le dará a entender al empleado que efectivamente el gerente lo escuchó, con esto quizá el nivel de enojo del empleado baje un poco y se pueda prestar a dialogar con el gerente para entre los dos buscar una solución.

ESTABLECIMIENTO DE METAS Y MANTENER LA COMUNICACIÓN PERIODICA HASTA LOGRARLAS.

Una de las causas más comunes de tensión en el empleado es la falta de retroalimentación sobre su desempeño en el trabajo, lo que produce esta tensión es la falta de comunicación, sea positiva o negativa, elogios o crítica. Los empleados se perciben a sí mismos como si estuvieran trabajando en un vacío, sin saber a ciencia cierta si su desempeño está correcto o no.

Un método para establecer metas firmes y continuar la mejoría es la comunicación periódica.

Como primer paso en el establecimiento de metas es fijar las condiciones para las mismas, es decir, determinar si de acuerdo al tipo de trabajo que se desempeñe se realice la fijación del objetivo, por ejemplo al fijar las metas de los cajeros de una sucursal, se pueden tomar en cuenta muchos factores: número de operaciones, tamaño de la sucursal (no va a laborar lo mismo un cajero de una sucursal nueva que casi nadie conoce, que uno de una sucursal que todos los días tiene el patio de atención lleno.) tipo de operaciones realizadas en la sucursal (no se lleva el mismo tiempo pagar un cheque de pensionado que realizar una orden de pago), etc, dependiendo de estos factores se pueden clasificar a las sucursales por su tipo o tamaño (monto de captación integral). También hay que tomar en cuenta si el puesto se presta para la fijación de la meta por los supervisores o bien el establecimiento de la misma de forma participativa, por ejemplo, en ejecutivo de acuerdo al conocimiento que tenga de su mercado de influencia puede determinar si la meta impuesta es viable o no, quizá pueda alcanzar una meta superior, por lo que en estas condiciones conviene el establecer la meta participativamente.

Según Rosenbaum, los factores que hay que considerar al establecer metas son los siguientes:

- “ 1. Medida. ¿Cómo se va a medir el desempeño?
- 2.- Criterio. ¿Estarian todos de acuerdo en que se alcanzó o que no se alcanzó el nivel de desempeño?
- 3.- Nivel de dificultad Establecimiento de metas difíciles pero alcanzables para incrementar el reto del empleo.
- 4.- Formulación de la meta. Se pueden expresar metas e términos de: exactitud, puntualidad, entereza, calidad, clasificación, costo, escala de evaluación.
- 5.- Establecimiento participativo de metas. Las investigaciones indican que el establecimiento de las metas es más importante que la forma en se hace

. Aunque el método participativo ha mostrado ser superior al método de asignación ya que conduce al establecimiento de objetivos más altos, los grupos que han utilizado cualquiera de estos métodos tienen mejor desempeño que los que no tienen metas fijas y a los que solamente se dice: hagan lo mejor que puedan.

6.- Metas individuales y grupales . Se pueden desarrollar metas tanto para un grupo como para un individuo del grupo. La meta para una persona en entrenamiento puede ser diferente de la del miembro del grupo con más experiencia.

7.- Punto básico. Es importante establecer el grado de desempeño del individuo y/ o del grupo antes de fijar la meta. La evaluación del acercamiento al objetivo, respecto a un punto de referencia, es motivante.

8.- Retroalimentación rápida . Es también motivante estar en contacto estrecho con los resultados . Solamente por medio de sistemas rápidos de retroalimentación se puede corregir el desempeño cuando sea necesario. En situaciones donde no hay ningún sistema establecido de medición, es necesario diseñar uno para que sea efectivo el establecimiento de metas .

Al establecer las metas se debe considerar también el tiempo del cumplimiento de la misma, procurar que los espacios entre las metas no sea muy prolongado, por ejemplo, si se fijan metas trimestrales y se realiza una evaluación cada mes, el cumplimiento del objetivo será más seguro, en cambio si se fija una meta anual, de la cual debe llevarse un seguimiento mensual es más difícil su cumplimiento por que el logro de la misma está más distanciado, es decir, quizá al principio del año no se trabaje con el mismo empeño que a fin de año que se acerca el tiempo de finalización de la meta.

Regresando al aspecto de la comunicación, es importante hacer mención de la forma concreta en que deben fijarse los objetivos, no incluir vaguedades como por ejemplo "quiero que eleves tu captación", sustituirla por "aumenta tu captación un 6% trimestral", o "la sucursal anda muy mal" por "el resultado de la auditoría refleja errores en estas áreas.." Hay que recordar que tanto lo malo debe ser mencionado o reprimido como lo bueno debe ser aplaudido, no dar por hecho "los empleados saben que cumplieron su meta, para que los felicite, además es su obligación", esta actitud trae como consecuencia una respuesta negativa por parte de los empleados .

COMO MOTIVAR AL EMPLEADO CON PROBLEMAS DE DESEMPEÑO.

En cuanto se detecte un problema de desempeño , el supervisor debe actuar para evitar que esto siga sucediendo, el comportamiento es básicamente una función de sus consecuencias , si se ignora un desempeño insatisfactorio , los empleados podrían pensar que se está premiando esa acción y os comportamientos recompensados tenderán a ocurrir de nuevo . Nunca es demasiado pronto para dialogar con el empleado que tiene problemas de desempeño en el trabajo . Si el supervisor finge que no ve el problema y espera que éste desaparezca por sí sólo , el problema se convertirá probablemente en crónico.

La acción de llamar la atención del empleado sobre el problema de desempeño de su trabajo puede generar una reacción autodefensiva ; tal acción mueve al empleado a proteger se autoestima por medio de los mecanismos de negación , racionalización , pasividad y agresión . Lo importante ante esta situación es tener una conversación fecunda sobre el o los problemas de desempeño enfocado al problema y ver a futuro una solución y no el pasado , la culpa y la causa .

El punto anteriormente tratado es para casos no crónicos de problemas de desempeño, en los casos en los que el problema proviene de la aptitud y no de la motivación hay que determinar que deficiencias de habilidades hay que eliminar a través de la capacitación.

Los pasos a seguir ante un problema de desempeño son :

- 1.- Ponga atención den el problema de desempeño , no en el empleado.
- 2.- Pida ayuda al empleado para resolver el problema y exponga sus propias ideas y las del empleado sobre cómo resolverlo.
- 3.- Póngase de acuerdo sobre los pasos que cada quien va a tomar y anótelos.
- 4.- Exprese la confianza que tiene en la capacidad del empleado.
- 5.- Fije una fecha para la revisión.
- 6.- Elogie al empleado en cuanto muestre el primer indicio de mejoría en el desempeño del trabajo .

APLICACIÓN DE LA TECNICA DE CIRCULOS DE CALIDAD.

Es de suma importancia lograr una comunicación adecuada con los empleados y realizar una organización para efectuar por equipos reuniones cada semana o cada dos semanas dependiendo de la

problemática a resolver . Se deberán formar equipos integrados por 10 empleados (o menos ,dependiendo del tamaño de la sucursal) ,cada equipo deberá contener empleados de promoción y empleados de mostrador ; los miembros del equipo deberán elegir a una persona que coordine la participación de los miembros del circulo , de tal forma que ésta sea equitativa y con el fin de evitar caer en discusiones o bien , evitar

que uno de los miembros pretenda imponer su punto de vista como decisivo . En las reuniones se realizarán las siguientes actividades:

1.- Determinación del problema , por ejemplo :” el servicio en área de cajas está muy lento , ha bajado la velocidad de efectuar cada operación y la clientela de la fila se empieza a quejar “.

2.- Determinar las causas del problema , es importante recalcar que no vamos a buscar quien o quienes son los culpables , no es un juicio , simplemente se va a definir qué factor está ocasionando la problemática; continuando con mi ejemplo , al cuestionar a los miembros del círculo nos encontramos con dos factores que frenan la agilidad en el servicio : por un lado , no hay quien les otorgue claves de autorización o apoyo para revisión de firmas y confirmación de cheques , por lo que los cajeros tienen que estar abandonando su lugar constantemente para efectuar estas operaciones y si una operación normalmente se realiza en tres minutos , quizás le quite 5 o seis minutos llevarla a cabo ; por otro lado y de acuerdo a los comentarios , alguna de las cajas está fallando y no pone interés y velocidad adecuada , por lo que los demás piensan ¿ porqué me voy a apurar para realizar mi trabajo con rapidez , si finalmente a esa persona le pagan lo mismo que a mí y atiende a la mitad de las personas que yo atiendo?.

3.- Buscar soluciones mediante una lluvia de ideas ; en el caso en el que no se cuenta con apoyo administrativo para autorizaciones y otorgamiento de claves oportunamente , se podrá proponer al comodín y al subgerente administrativo que no se ausenten del área de mostrador los dos al mismo tiempo , sino que cuando menos una de ellos esté pendiente de las necesidades de los cajeros y al mismo tiempo se eficiente la supervisión de los mismos . Por otro lado , la propuesta de un incentivo al cajero que realice el mayor número de operaciones , desde luego con un mínimo de errores , puede motivar al área de cajas , sin embargo , se deberá determinar que caja está fallando y turnar con al subgerente administrativo o con el gerente de sucursal para definir si la persona requiere de más capacitación o simplemente , no le interesa trabajar , y entonces se tomarán las medidas necesarias para solucionar el problema .

4. Fijar fechas para el cumplimiento de la planeado y revisar en dichas fechas que los acuerdos tomados se estén llevando a cabo .

No es necesario que existan problemas para realizar círculos de calidad , éstos se pueden efectuar para implantar la capacitación en sucursal , por ejemplo, si actualmente tenemos en promoción " la cuenta de cheques x" lo ideal será que todo el personal conozca el producto , sus características

y sobre todo sus ventajas , recordemos que el cliente asiste más al área de cajas que al área de promoción , y los cajeros pueden resultar excelentes vendedores . También se pueden utilizar los círculos para el mejoramiento de la calidad del servicio que estamos ofreciendo , quizás éste sea bueno , pero mediante una lluvia de ideas y comentarios lo podamos hacer aún mejor .

2.-PROGRAMA DE INCENTIVOS EN FUNCION DEL DESEMPEÑO.

En la encuesta realizada uno de los factores que resultó ser de mucha importancia para los empleados fue el de tener una posición económica lo más estable posible , y esto es comprensible dada la situación actual no sólo de la banca sino de todo el país.

Los Bancos no pueden pagar sueldos muy altos debido a su misma situación , sin embargo , un plan de incentivos que aliente el desempeño del trabajador podría resultar conveniente para ambas partes ; por una lado , el banco cumpliría sus objetivos trazados y por otro , el empleado lograría satisfacer algunas de las necesidades económicas que ahora no puede debido al sueldo actual.

Este programa estará basado en incentivos económicos trimestrales que aseguren el avance constante hacia el cumplimiento de las metas . Para éste programa lo haré de aplicación específica a sucursales bancarias , debido a que en departamentos operacionales carecen de metas de crecimiento, sin embargo podría ser aplicado utilizando metas de otra índole, por ejemplo en calidad , minimización de errores , etc.. Algunos Bancos ya manejan este tipo de planes , pero lo hacen de forma anual, es decir, fijan un crecimiento anual proyectado en captación y colocación de productos y servicios bancarios y si se llega a este porcentaje se obtiene el incentivo ; pero a veces resulta difícil comprender el porqué cuando el incentivo es visto tan inalcanzable en tiempo , el empleado no visualiza el poder obtener el bono o premio hasta después de un año, por lo que en la mayoría de los casos sólo se esforzará a su máximo hasta el último trimestre , cuando la situación sea apremiante . Se deberá manejar un compromiso por ambas partes , es decir , la Institución Bancaria se comprometerá por escrito a que si se llega al porcentaje fijado en crecimiento de productos , servicios y funcionamiento operativo adecuado , pagará el bono correspondiente ; y de la misma manera , el empleado deberá comprometerse a realizar su máximo esfuerzo a fin de lograr esta meta .Son muchos los casos en los que el Banco a principios de año y en base a sus objetivos de crecimiento fija una meta , por lo general exhaustiva , referente a ciertas estrategias de captación y colocación , éstas son comunicadas al personal de las sucursales en forma de cascada , de

directores a subdirectores hasta llegar a sucursales. Pero a mediados del año , cuando en algunas sucursales se van logrando poco a poco los objetivos , la dirección decide que la estrategia fijada cambiará y que ahora el crecimiento será de otra forma , por ejemplo, en enero se fijó que la meta de crecimiento al fin de año sería de la inflación más un 20% en captación en general , es decir , en cuentas a la vista y a plazo fijo , pero en el mes de agosto y de acuerdo a sus proyecciones , la dirección decide que en lo que hay que crecer ese porcentaje es sólo en productos a la vista (ctas de cheques , ahorro , tarjetas de débito , etc) , entonces anulan la mitad del trabajo realizado durante seis meses porque ahora el esfuerzo será lograr además lo que no se había planteado con anterioridad . Como resultado obvio, el empleado se desmotiva pensando que si desde un principio se le hubiera dicho el plan de acción a seguir se hubiera empeñado para lograrlos , pero ahora , no tiene una garantía de que al finalizar el año la dirección vaya a tomar otra estrategia y en vano tanto esfuerzo del personal.

Si se fijan las metas de crecimiento trimestrales , se tiene la ventaja de llevar avance evaluable en corto tiempo y el entregar el incentivo o bono económico , motiva al empleado a volverse a esforzar el siguiente trimestre , es decir , ya no se ve tan alejado en tiempo y por lo tanto tan inalcanzable . De la misma forma , el banco podrá ir evaluando el desempeño de los empleados en base al cumplimiento de las metas en su puesto y funciones específicas . No se va a evaluar igual a los empleados del área operativa de sucursales que a los empleados del área de promoción . El desempeño para los empleados operativos será como resultado de auditorías y controles gerenciales diariamente para detectar posibles anomalías o errores en las operaciones , mientras que al personal de promoción se le medirá en base a su crecimiento en la captación y colocación de productos financieros . Este punto lo tocaré más a detalle dentro de éste mismo capítulo. Primero voy a describir lo que es la evaluación del desempeño , para posteriormente pasar de lleno al bono como una variable que lo determina .

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .

La evaluación es un proceso mediante el cual se hace una comparación y se emite un juicio , es una forma de control que implica la comparación de las acciones planeadas con relación a las efectivamente realizadas , con el fin de determinar posibles desviaciones para su corrección en los siguientes procesos de planeación .

El desempeño significa llevar a cabo una tarea encomendada , en este caso me refiero a la acción desarrollada en el ámbito laboral dentro de sucursales bancarias.

Conjuntando los dos términos anteriores puedo decir que la evaluación del desempeño es un proceso a través del cual se pueden comparar las acciones esperadas de un individuo en la Institución (bancaria) contra sus acciones realizadas ; la evaluación del desempeño como cualquier otro proceso del control administrativo pretende obtener resultados a favor o en contra , a fin de efectuar los ajustes pertinentes que conlleven a la mejora continua de las acciones individuales , las que a su vez repercutirán en los procesos y por consecuencia en el sistema integral que conforma la Institución .

La evaluación del desempeño es aplicada en busca de ciertos objetivos , en particular : motivar a los empleados a mejorar su desempeño . Quizá el aspecto más importante que busca la evaluación es justamente la mejora del desempeño ; el proceso de evaluación parte del supuesto de que una vez conociendo qué es lo que se está realizando mal y cómo se debe hacer correctamente , se puede evitar en lo sucesivo que esto suceda .

Para la Institución es de vital importancia retroalimentar al personal para su paulatino ajuste al cargo de acuerdo a los objetivos institucionales . Desde que una persona comienza a laborar en el Banco es obvio pensar que éste no va a realizar sus labores exactamente como la Institución espera , siempre existe una etapa de aprendizaje que puede ser enriquecida con los procesos de evaluación , ya que permitirá al evaluado conocer sus deficiencias para trabajar sobre éstas ; de igual manera, este tipo de situación no es exclusiva para el caso del personal de nuevo ingreso , ya que permanentemente pueden existir ajustes o cambios en las labores o productos que se manejen y que impliquen nuevamente capacitación para su buen funcionamiento .

De esta forma , la evaluación permite obtener información sobre las necesidades de capacitación que tienen que ver con la falta de conocimientos y habilidades para el desarrollo del cargo. Una vez obtenidos y analizados los resultados periódicos de la evaluación del desempeño puedo concluir que algunos de los problemas de desempeño han sido originados por la falta de conocimiento o habilidades en determinados puestos , de la cual debe desprenderse una acción de capacitación para el desarrollo.

Como se podrá observar , la evaluación del desempeño obtiene diversos beneficios , no sólo el de proporcionar información que permita el establecimiento de esquemas de remuneración o incentivos basados en el buen desempeño , sino también el determinar las necesidades de capacitación , el obtener información que sustente las decisiones de movimiento del personal como son : promociones, transferencias , bajas , etc . Así mismo , propicia una adecuada comunicación entre jefe-subordinado ; siendo ésta uno de los elementos más importantes que implica la administración de los recursos humanos y uno de los factores motivaciones que obtiene mejores resultados al ser aplicados .

EL INCENTIVO.

El incentivo , en este caso, es el estímulo económico que el Banco deberá proponer para mover al empleado a lograr una meta , ésta será fijada en función del área de sucursal en la que se encuentre , es decir , para empleados de promoción o ventas , la meta será lograr un crecimiento en captación por ejemplo de un 40%, éste porcentaje será fijado en base a la inflación (que incluirá la capitalización de la captación actual) más un determinado crecimiento (que incluirá capitales nuevos), partiendo de esa base se propondrán como incentivo la entrega de cierta cantidad en equivalente a meses de sueldo al finalizar cada trimestre . Para los empleados del área operativa de sucursales , el bono será otorgado en base a calificación trimestral de todos los aspectos analizados en el respectivo control operativo .

Como mencionaba anteriormente , el incentivo para los empleados de ésta área será fijado en base al crecimiento en captación o en su caso en colocación de crédito , actualmente la situación del país y de la banca no permiten un avance favorable en colocación de crédito al menudeo , aunque algunas instituciones comienzan a ofrecerlo con tasas de interés atractivas , por lo que no se requiere de mucho esfuerzo para colocarlo; por otro lado , el crédito comercial ya no es manejado directamente por sucursales , sino por áreas internas del banco , por lo que la meta será fijada únicamente en productos de captación.

El incentivo se fijará en base al desempeño que el empleado haya logrado , sin embargo se trata de un esfuerzo en equipo , por lo que las metas serán fijadas a nivel sucursal , es decir, área de ventas y área de operaciones o mostrador . Determiné hacerlo de esta forma para lograr un esfuerzo conformado por todo el personal de la sucursal para evitar egoísmos que

traigan consigo mala atención en el servicio , o mala atención operativa ; por ejemplo, si se fija la meta por cada área , es lógico pensar que a los de operaciones no les va a interesar si crece o no la sucursal , solamente les interesará hacer bien sus operaciones , sin embargo , aunque la promoción no es su trabajo directamente , sí están vinculados por el servicio al cliente ; de la misma forma , el personal de ventas deberá interesarse no sólo por traer más capitales sino también por la forma en la que realiza las operaciones de los clientes , logrando así un esfuerzo conjunto . De esta forma , presento a continuación las condiciones sobre las cuales será entregado un bono o incentivo económico a las sucursales .

Partiendo de captación total de la sucursal al cierre del año anterior se fijará ésta meta en función de la inflación proyectada más un porcentaje de captación de nuevos clientes , además , el incentivo estará sujeto al resultado de la auditoría realizada cada trimestre . La meta total deberá dividirse por trimestres dependiendo del comportamiento de la economía en las diferentes épocas del año , de tal forma que si asignamos un porcentaje de crecimiento trimestral será más viable lograr la meta anual, debido a que el esfuerzo será constante y en base a la época del año , es decir, no es lo mismo tratar de obtener captación de capitales en agosto que es época de muchos gastos en el país , que obtenerlos en diciembre , época de entrega de fondos de ahorro, aguinaldos , etc .

De esta forma , en la siguiente página presento un cuadro en dónde se presentan las metas trimestrales en función de la meta anual , con lo que se calificará el desempeño para el otorgamiento del incentivo, en este caso , la meta anual será de un crecimiento del 35 % en productos de captación , este porcentaje quedará asignado para el primer trimestre se deberá haber crecido un 4% , es poca la meta debido a que son meses en los que la población tiene menos capacidad de ahorro debido a los pagos de impuestos como predial, agua , tenencia , anuales y en ocasiones algunas personas quedan inclusive con deudas después de pasar por fin de año , por lo que el primer trimestre es de difícil captación. En el segundo trimestre se incluye reparto de utilidades , razón por la que se tiene más capacidad de ahorro y además la forma cíclica de la economía se encuentra de forma positiva por lo que se incrementa la meta a un 10% . Para el tercer trimestre el porcentaje de crecimiento será de un 8% debido a que es época en la que se incrementan los gastos por vacaciones escolares , entrada de estudiantes a clases en septiembre , etc . En el último trimestre la meta será más alta : 13% de crecimiento , pero más fácil de alcanzar si se cuenta con el personal adecuado debido que es tiempo en el que la gente tiene capacidad de ahorro y aunque existen muchos gastos , también gran cantidad de personas deciden invertir una parte de su aguinaldo o fondo de ahorro .

PLAN ANUAL DE INCENTIVOS EN BASE AL DESEMPEÑO.

Trimestre	Meta Crecimiento en %	Incentivo.
Ene-Feb-Mzo	4%	1 mes de sueldo.
Abr-May-Jun	10%	1 mes de sueldo.
Jul-Ago-Sep	8%	1 mes de sueldo.
Oct-Nov-Dic.	13%	1 mes de sueldo.

Como se puede observar el bono trimestral es el mismo aunque la meta sea muy diferente en cada época del año , esto se debe a que cada trimestre requiere de diferente esfuerzo para lograr el objetivo , por ejemplo , durante los meses de enero , febrero y marzo el sólo hecho de mantener la captación lograda a diciembre resulta difícil , esto será aún más si tomamos en cuenta un crecimiento del 4% , por otro lado la meta durante el último trimestre es mucho más elevada pero más fácil de alcanzar por las condiciones económicas del país.

El establecer las metas y los incentivos de forma trimestral da oportunidad de motivar al personal que por alguna causa no pudo llegar a metas en un trimestre para que en el siguiente pueda recuperar lo perdido y alcanzar el nuevo objetivo .

En algunas instituciones bancarias se maneja un bono anualizado que es en promedio de tres o más meses de sueldo dependiendo de la meta que se establezca , no obstante , estas metas resultan casi imposibles de cumplir y además , se manejan una serie de restricciones que hacen creer al empleado que la Institución busca afanosamente no dar el bono al personal pero si llegar al cumplimiento de sus objetivos Institucionales . Por lo que me resulta viable el establecer porcentajes de crecimiento lógicas, alcanzables a través del esfuerzo coordinado y un bono que aunque no le resulte muy elevado para el Banco , éste si representa mucha ayuda para los empleados .

Anteriormente mencioné que la forma en la que se medirá el desempeño en los empleados de área de cajas o mostrador será a través de auditorías , éstas se realizarán del mismo modo trimestralmente para evaluar las funciones realizadas , en ellas se calificarán aspectos básicos que ya se manejen a través de un control diario , lo que permitiría disminuir la posibilidad de error durante el trimestre . En este control se evaluarán y revisarán aspectos tanto de procedimientos como de control interno en operaciones diarias . Esta forma de evaluación diaria y revisión de documentos la realizarán el subgerente administrativo conjuntamente con el gerente de la sucursal. De tal forma que cuando el área de auditoría interna se presente en la sucursal al término de cada trimestre el resultado deberá ser con calificación mínima de 90% de cumplimiento para poder otorgar el bono .

En base a los resultados obtenidos en la evaluación del crecimiento para el área de ventas y en las auditorías para el área de cajas se entregará el bono a cada sucursal. Cabe señalar que esta forma de evaluar, es trabajo en equipo , así pues , si el personal de ventas llega al crecimiento inicialmente señalado pero los resultados de la auditoría son inferiores al mínimo permitido , la sucursal no obtendrá el incentivo. De esta forma ambas áreas de trabajo deberá caminar uniendo esfuerzos para el cumplimiento de las metas .

3.- PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA DENTRO DE LA INSTITUCION.

Una carrera es una serie de posiciones ocupadas por una persona durante su vida .

Esta definición no implica progreso ni éxito o fracaso , pero si permanencia. Cualquier trabajo pagado o no pagado , realizado a lo largo de un periodo , puede constituir una carrera. En el caso del modelo que propongo el plan de desarrollo de carrera dentro del Banco constituye tanto para el empleado como para la Institución , planes a largo plazo que le permiten al empleado desarrollarse a través de la capacitación y experiencia dentro de los distintos puestos en las sucursales lo que se traduce en beneficios para ambas partes , para el empleado aparte de adquirir conocimientos obtiene también cierta garantía de permanencia y para el Banco significa mucho el contar con personal altamente capacitado y con esto ofrecer un mejor servicio a la clientela.

Es más fácil entender el proceso de carrera si la imaginamos en etapas , casi todas las personas en actividad laboral pasan por cuatro etapas : exploración, establecimiento, madurez de la carrera y carrera tardía.

La exploración comienza antes de ingresar en la fuerza de trabajo y termina generalmente entre los 24 y 28 años , cuando se hace la transición de la escuela al interés primario en el trabajo . Es una época de autoexploración y de valoración de las distintas opciones. La etapa del establecimiento incluye ser aceptado por los colegas , aprender el trabajo y conseguir evidencia tangible del éxito o fracaso en el mundo real. La generalidad de las personas no afrontan su primer grave dilema profesional antes de la etapa de la madurez de la carrera , etapa que suele alcanzarse entre los 35 y los 50 años . Es una época en la que uno sigue mejorando su rendimiento o bien en la que se estanca o comienza el deterioro. En ella el primer dilema consiste en aceptar el hecho de que ya no es considerado como una persona en aprendizaje . Se imponen sanciones más graves a los errores . En este punto de una carrera se exige al sujeto que ya no sea un aprendiz sino que esté en la categoría de oficial. Para aquellos que siguen creciendo a través de la etapa de madurez en la carrera, la carrera tardía es una época agradable en la que se dan el lujo de relajarse un poco y disfrutar el rol de estadista anciano . Para aquellos que se han estancado o deteriorado en la etapa anterior , esta etapa les hace ver que no ejercerán un influjo duradero . Es una época en la que el individuo reconoce que tiene menos movilidad de trabajo y que quizás esté encadenado para siempre al que desempeña en esos momentos. Comienza a esperar para que llegue el día de su jubilación y con ella la oportunidad de hacer algo diferente.*

*Robbins Stephen . Comportamiento Organizacional . Ed. Prentice Hall. P.425

Si se quiere que los empleados sigan siendo productivos , hay que contar con programas de capacitación que apoyen las necesidades laborales del empleado y sus exigencias emocionales en cada etapa .

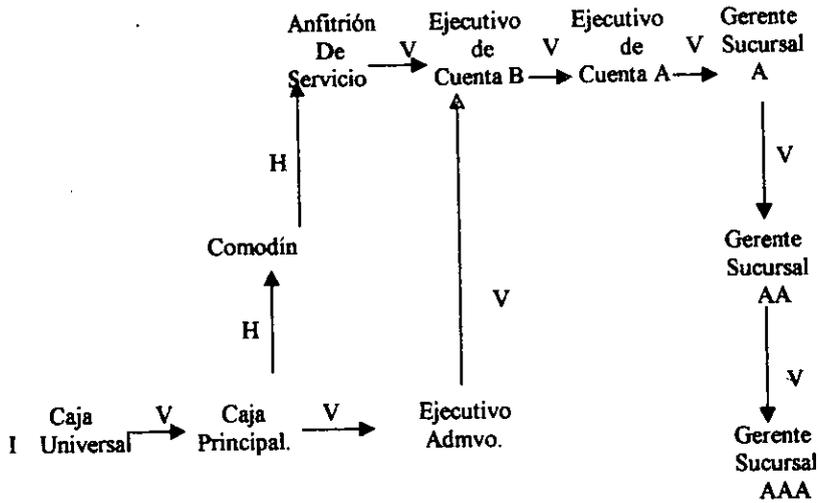
La carrera laboral de los empleados dentro de una sucursal bancaria debe terminar al inicio de la madurez de la carrera o antes de ser posible para hacer el movimiento de forma ágil y que resulte motivante pasar de un puesto a otro o bien de un nivel a otro dentro de la sucursal .En áreas de departamentos internos se tiene más proyección de crecimiento por el tamaño de los mismos, pero para mi ejemplo utilizaré a la sucursal bancaria como modelo de crecimiento o desarrollo.

La siguiente trayectoria de puestos presenta de forma general los principales puestos que pueden existir dentro de una sucursal así como la forma de pasar de un nivel a otro , brindando la oportunidad de lograr un crecimiento dentro del Banco y con esto la certeza de permanencia dentro del mismo.

En puestos de caja universal , comodín y hasta caja principal, se pedirá una antigüedad mínima de 6 meses antes de presentar la solicitud de cambio de puesto , esto garantiza el dominio del empleado sobre sus funciones , por otro lado , para puestos de ejecutivo de cuenta en adelante se solicitará un mínimo de 9 meses de antigüedad .

Para cada cambio de puesto se deberá cursar la capacitación correspondiente y aprobar un examen que incluya teoría y prácticas con una calificación mínima de 8, esto garantiza a la Institución que el empleado domina los conocimientos en un 80 % para ocupar el puesto deseado.

Trayectoria general de puestos en una sucursal bancaria.



I Ingreso al a Institución.
 V Crecimiento vertical
 H Crecimiento horizontal.

CONCLUSIONES

La administración de Recursos humanos en la mayoría de las empresas de nuestro país ha pasado por alto la motivación como un medio para el logro de los objetivos institucionales.

En este trabajo analicé las diferentes teorías motivacionales y sus respectivos factores de comportamiento como base de partida para mi modelo propuesto y tomando en cuenta que la administración incluye el esfuerzo coordinado de las diferentes áreas para el cumplimiento de objetivos puedo concluir que la motivación es un elemento indispensable en el manejo de personal , ésta debe estar en constante avance , análisis y estudio al mismo tiempo que otros factores incluidos en las demás áreas organizacionales .

La acción de motivar abarca no sólo el otorgamiento de premios o incentivos sino que es todo un conjunto de elementos y factores que conllevan a un comportamiento deseado en el individuo para lograr un desarrollo favorable de desempeño por parte del personal y con esto un crecimiento en la empresa .

En virtud de que mi modelo está propuesto para ser aplicado en las sucursales bancarias quiero resaltar el hecho de que actualmente no se cuenta con un programa completo de motivación en el que se incluyan los satisfactores a las necesidades imperantes en los empleados , en algunos de los casos su otorgan bonos por actuación o incentivos económicos que satisfacen las necesidades del empleado temporalmente pero no se ha tenido el suficiente interés para determinar qué es lo que realmente mueve a la persona a trabajar con eficiencia ; considero que este modelo es de mucha importancia porque en él desarrollo una propuesta que incluye no sólo el factor económico, sino también la aplicación de teorías motivacionales de corrientes actuales así como un plan de desarrollo o crecimiento en puestos dentro de la Institución que en su conjunto le permita a los empleados trabajar imprimiendo todo su esfuerzo para la obtención de los objetivos fijadas.

Aunque mi modelo motivacional no pretende ser el único medio para el cumplimiento de las metas institucionales si es uno de los canales que con mayor influencia actúa en el recurso humano para lograr el crecimiento deseado.

La aplicación de actitudes positivas hacia el empleado , por ejemplo, la comunicación activa, el interés en él, el forjamiento de la conducta, el incrementar su autoestima como trabajador dan como resultado favorable un buen ambiente de trabajo que permite realizar las funciones de manera coordinada y satisfaciendo de manera conjunta las necesidades del empleado y las de la empresa.

La capacitación y el crecimiento dentro del escalafón en base al desempeño y al perfil de cada trabajador orientado a ubicarlo en puestos en donde desarrolle mejor sus habilidades genera empleados eficientes y con las capacidades para realizar sus actividades de manera efectiva y además le otorga cierta seguridad de permanencia dada su capacitación y su desarrollo dentro de la empresa.

Para concluir , quiero resaltar un fundamento de la teoría " Y " el cual establece que el trabajo puede llegar a ser una fuente de satisfacción y debe realizarse voluntariamente y con gusto , yo considero que ninguna empresa quisiera escuchar de sus empleados que para ellos el trabajo es una fuente de castigo y que lo deben hacer por necesidad económica . El logro de empleados satisfechos con su trabajo vendrá siempre acompañado de una empresa satisfecha con su desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia , Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas , Cuarta edición . México , 1989.
2. Berenson , Mark L. Estadística para Administración y Economía . Mc Graw Hill. México, 1982.
3. B.M. Staw . and C.R. Salancik . Motivation in Organizations. Toward Synthesis and Redirection . Ed. New Directions in Organizational Behavior. Chicago ,1993.
4. Fernández Arenas , Jose A. Introducción a la Administración , UNAM . México , 1983.
5. Flores de Gortari, Sergio . Hacia una comunicación administrativa integral. Trillas . México , 1989.
6. Gómez Ceja, Guillermo . Planeación y organización de empresas. Edicol . México , 1990.
7. Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación . Segunda Edición . Mc Graw Hill. México , 1998.
8. Ishikawa , Kaoru . ¿ Qué es el control total de la calidad ? . Norma. México , 1988.
9. INEGI . Unidades económicas y personal ocupado según sector de actividad . México 1998.
10. Koontz, Harold . Weihrich, Heinz. Administración . Mac Graw Hill. Quinta edición . 1994.

11. Lawler .E.E. Motivation in Work Organizations . California Broks/Cole 1993.
12. Münch Galindo , Lourdes . Fundamentos de Administración . Trillas . México , 1991.
13. Ríos Szalay , Adalberto . Orígenes y Perspectivas de la Administración . Trillas. México , 1985.
14. Robbins , Setephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México , 1994.
15. Rodríguez Estrada , Mauro. Motivación al Trabajo . Segunda edición .Manual Moderno. México , 1990.
16. Rosebaum , Bernard L. Cómo Motivar a los empleados . Mac Graw Hill. México 1992.

HEMEROGRAFIA

1. Sisto Velasco , Eugenio. La Administración , base fundamental en el desarrollo de la empresa . Revista de Contabilidad y Administración. ENCA de la UNAM . México 1960.

11. Lawler .E.E. Motivation in Work Organizations . California Broks/Cole 1993.
12. Münch Galindo , Lourdes . Fundamentos de Administración . Trillas . México , 1991.
13. Rios Szalay , Adalberto . Orígenes y Perspectivas de la Administración . Trillas. México , 1985.
14. Robbins , Setephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México , 1994.
15. Rodríguez Estrada , Mauro. Motivación al Trabajo . Segunda edición .Manual Moderno. México , 1990.
16. Rosebaum , Bernard L. Cómo Motivar a los empleados . Mac Graw Hill. México 1992.

HEMEROGRAFIA

1. Sisto Velasco , Eugenio. La Administración , base fundamental en el desarrollo de la empresa . Revista de Contabilidad y Administración. ENCA de la UNAM . México 1960.