

01521
69



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

ANÁLISIS DE LA MOTIVACION LABORAL DEL PERSONAL DE
SERVICIOS OPERATIVOS DE LA DIRECCION DE ADMINISTRACION
REGIONAL METROPOLITANA DE BANCO BILBAO VIZCAYA
ARGENTARIA BANCOMER

TRABAJO RECEPCIONAL
SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS DE TRABAJO SOCIAL
PLANEACION Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL

PRESENTA:

FERNANDO CESAR OROZCO MONTERO

DIRECTORA DEL TRABAJO
LIC. ELVIRA YESENIA RAMIREZ VANOEY



MEXICO, D. F.

JULIO 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1



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.

PAGINACION DISCONTINUA

INDICE

	Página
INTRODUCCION	3
 CAPITULO I	
1. Generalidades sobre la motivación.	6
1.1. Conceptualización de la motivación.	6
1.2. Modelos motivacionales.	7
1.2.1 Principales fundamentos teóricos sobre motivación laboral.	9
1.2.1 Ciclo motivacional	18
1.3. Esquema integrador de la motivación.	19
1.4. Importancia social de la motivación.	22
 CAPITULO II	
2. Contexto Organizacional de BBVA-Bancomer.	25
2.1 Breve cronología de la institución.	25
2.2 Proceso de fusión de BBVA y Bancomer.	26
2.3. Importancia del análisis motivacional de los recursos humanos en la Subdirección de Servicios Operativos del área metropolitana de BBVA-Bancomer.	28
 CAPITULO III	
3 Metodología aplicada	31
3.1 Desarrollo de los resultados obtenidos.	32
 CAPITULO IV	
4 Proceso de análisis.	39
4.1 Metodología de evaluación	40
4.2 Factores susceptibles de mejora	41
4.3 Factores que obtuvieron la calificación más alta	43
4.4 Tabla de calificación por factor estudiado	
 CAPITULO V	
5 Propuesta de intervención.	49
5.1 Proyectos encaminados al fortalecimiento de la motivación del personal de Servicios Operativos	50
5.1.1 Proyecto presentado a la Subdirección de Servicios Operativos para la autorización de la investigación	
5.1.2 Proyecto para el fortalecimiento de los factores presentados con menor calificación referente a la motivación de los recursos humanos de Servicios Operativos	52
 CONCLUSIONES	 69
 ANEXOS	
 BIBLIOGRAFIA.	

INTRODUCCION

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeación estratégica, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado uso de los recursos por mencionar algunos.

Las estrategias que se implanten en torno a los recursos humanos, constituyen factores importantes que permiten lograr los objetivos empresariales y el desarrollo personal de los trabajadores; con ello se contribuye al incremento en el nivel de vida del país. Dentro de este campo existen procesos complejos tales como la capacitación, remuneraciones, condiciones de trabajo, clima organizacional, relaciones humanas, políticas de contratación, seguridad, liderazgo, sistemas de recompensa y motivación.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra mayor preponderancia; es un medio importante para apuntalar la productividad de la empresa y los trabajadores.

Ante esta situación, es necesario estar motivados para ejecutar el trabajo en las unidades productivas, de modo tal que no se convierta en una actividad alienada y opresora.

El estar motivado hacia el trabajo permite beneficios psicológicos tales como: el incremento en la autorealización, la autoestima, el sentimiento de ser competentes, capaces y útiles en el desarrollo de las labores.

Todas las organizaciones se enfrentan al reto de identificar estrategias para el crecimiento y desarrollo de la empresa. La motivación de los recursos humanos es un medio para que alcancen y produzcan los resultados deseados, integrándose así la importancia de las personas y su participación en las unidades productivas. ¿Qué hacer para lograrlo?

La incógnita se despeja mediante el presente estudio monográfico que consiste en la argumentación, descripción e información en la que se realizó una investigación acción en la que se involucra la participación del Trabajador Social y los sujetos de estudio con el fin de colaborar en el cambio de las condiciones del contexto analizado.

Apoyándose del método deductivo, se pretende analizar la importancia de la motivación a partir de la fusión de BBVA y Bancomer; para ello se consideró como muestra al personal de servicios operativos del área metropolitana de esta institución bancaria; coadyuvando desde la perspectiva del Trabajo Social a desarrollar propuestas para incrementar la eficiencia y eficacia operativa mediante la motivación de los recursos humanos sin perder de vista la repercusión social que tiene en los individuos al mantener, modificar o cambiar actitudes y comportamientos.

Este estudio no pretender comprobar una hipótesis o descubrir un nuevo conocimiento sino describir una realidad sobre la motivación laboral en el desarrollo humano que se integra en cada capítulo de esta investigación.

En el capítulo 1 se abordan los principales fundamentos teóricos sobre la motivación laboral con la finalidad de permitir al lector establecer puntos de partida que permitan hablar un lenguaje en común sobre el significado de la motivación, conociendo las aportaciones que autores como Maslow, McClelland, Herzberg, Vroom y Skinner han dado sobre este tema. Así mismo de forma breve se pretende establecer un esquema integral concluyendo con importancia social de la motivación desde el punto de vista del Trabajo Social.

Dado que esta investigación nace de la necesidad de conocer si se cuenta con personal motivado para el desempeño de las actividades y el logro de los objetivos particulares de la Subdirección de Servicios Operativos dependiente de la Dirección Administrativa Regional Metropolitana de BBVA-Bancomer, el capítulo 2 describe de forma breve el contexto en que se ve inmersa la institución y como éste impactó a los recursos humanos por la fusión entre Bancomer y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

En el capítulo 3 se integra la construcción metodológica basada en el procedimiento propuesto por la Licenciada María del Carmen Rangel sustentado en tres etapas que son el conocimiento, la planeación y la ejecución. Así mismo se presentan los resultados obtenidos para el análisis de la motivación del personal de Servicios Operativos.

Se hace uso de métodos, técnicas y herramientas propios de Trabajo Social tales como la observación, la entrevista, y el cuestionario para generar un análisis descriptivo de los factores motivacionales que se sometieron a una relación con las teorías que se abordaron en el capítulo 1.

Con la finalidad que los resultados obtenidos no quedaran solo en una fase descriptiva, se procedió en el capítulo 4 a generar una herramienta que permitiera medir cuantitativa y cualitativamente los factores motivacionales estudiados cuyo objetivo se centró en otorgar una calificación que permitiera definir en una forma gráfica y coherente las fortalezas y debilidades que en materia de motivación presenta el personal de Servicios Operativos.

Del análisis del capítulo 3 y 4 se desarrolla en el capítulo 5 un proyecto para el fortalecimiento de los factores que se consideraron con la necesidad de mejorar. Mismo que se define como una propuesta de intervención mediante el manejo de un grupo formado por los líderes formales de los 6 departamentos que integran a la Subdirección de Servicios Operativos.

La trascendencia de la propuesta radica en propiciar cambios en las actitudes de los líderes formales para con sus integrantes de equipos de trabajo, así mismo; en el desarrollo de los talleres que se señalan en el proyecto, se pretende hacer relaciones de actitudes tomadas en el trabajo y su similitud con situaciones en la familia con la finalidad que los participantes no solo reflexionen en sus actitudes laborales, sino en como éstas trascienden al vínculo familiar. Con ello se espera iniciar un cambio cultural que emane de la organización para con la sociedad integrando un nuevo aspecto a la responsabilidad social de las empresas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo I

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- 1. Generalidades sobre la motivación.**
 - 1.1 Conceptualización de la motivación.**
 - 1.2 Modelos motivacionales.**
 - 1.2.1 Principales fundamentos teóricos sobre motivación laboral.**
 - 1.2.2 Ciclo motivacional.**
 - 1.3 Esquema integrador para análisis de la motivación.**
 - 1.4 Importancia laboral y social de la motivación.**

1. GENERALIDADES SOBRE LA MOTIVACION.

1.1. *Conceptualización de la motivación.*

Es importante hacer una referencia de la conceptualización y marco teórico sobre el tema a tratar con la finalidad de permitir al lector establecer puntos de partida que permitan hablar un lenguaje en común. Siendo nuestro análisis de corte laboral es pertinente definir que: "el trabajo constituye la actividad humana primordial y el marco de referencia crucial que define el sentido de la existencia de los seres humanos"¹. Es el centro de las relaciones sociales porque a través del trabajo la persona puede desarrollar cierto sentido de pertenencia e identidad, adquirimos una perspectiva de lo que somos, de nuestros derechos y obligaciones sociales.

Según la Ley Federal del Trabajo artículo 8º, trabajo es: "Toda actividad humana intelectual o material independientemente del grado de preparación técnica requerida en cada profesión u oficio"

La ejecución de una actividad a la que llamamos trabajo nace de la necesidad de obtener un algo que nos lleva a una fuerza impulsora para concretar objetivos relacionados con la obtención de satisfactores. Esta fuerza es lo que comúnmente llamamos motivación.

"La palabra motivación se deriva del vocablo en latín movere, que significa mover"², "es la propensión a actuar o a comportarse de una manera particular o una explicación a la forma de comportamiento que se mantiene o es ejecutado"³

De acuerdo a Cohen es: "como un estado excitante que se deriva de una necesidad interna, impulsando a un organismo a la actividad. Los motivos son hipotéticas fuerzas internas que impulsan y canalizan a la conducta. Son motivos primarios comunes: El hambre, la sed, el sueño, etc. Son motivos personales secundarios comunes: La motivación mediante el miedo o la esperanza aprendida, motivación para disipar la disonancia generada por pensamientos antagónicos y la motivación para responder a una sugerencia. Son motivos sociales secundarios y comunes, la motivación a subir en la escala social, la motivación a cumplir las costumbres sociales y la motivación a la obediencia social."⁴

Con el razonamiento anterior observamos que la motivación está constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, la cual Cohen explica como un motivo para hacer algo

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, está relacionada con el impulso porque este provee eficacia al esfuerzo individual y/o colectivo orientado a conseguir los objetivos, por ejemplo. La búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente le permiten al sujeto integrarse a la comunidad donde sus acciones cobran sentido y significado. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, y por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo

"El ser humano está influido internamente y así se manifiestan sus deseos, necesidades y propósitos. Las necesidades pueden influir en la manera de captar o percibir las situaciones"⁵ Los comportamientos humanos están determinados casi en su totalidad por necesidades, que se vuelven energía o fuerza que impulsa al hombre a actuar. Por consiguiente, la motivación no es otra cosa que una necesidad que nos lleva a un comportamiento cuya finalidad es obtener un satisfactor o subsanar la necesidad utilizando diferentes medios para lograr nuestras metas.

Lo anterior nos permite tener una idea más clara de lo que es la motivación, sin embargo; Stoner señala que los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al problema de la conceptualización del mismo y aunque las personas tenemos la idea general de lo que este concepto abarca, es bueno señalar lo que piensan diversos autores al respecto.

Para Solana " La motivación es, en síntesis lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía"⁶

Stoner señala que la motivación son: "Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido"⁷

¹ Baro 1995

² Rodríguez, 1993, p.8

³ Beehr, 1996, p.25

⁴ Cohen, J. 1973 p 8-9

⁵ Curso taller Desarrollo de habilidades del pensamiento ENTS-2001

⁶ Solana, 1993, pp.208

Koontz dice que: " La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares"⁸

La motivación no solamente engloba la combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos conscientes e inconscientes individuales que llevan al sujeto al logro de un objetivo, el medio ambiente es un factor fundamental en la construcción de la misma, porque existen un conjunto de estímulos provenientes del ambiente físico y social que los Trabajadores Sociales llamamos contexto y que afectan al sujeto en el logro de sus objetivos.

Dentro de lo que definimos como ambiente y contexto, encontramos factores como:

La cultura: Determina ampliamente, las experiencias que una persona posee, las frustraciones y ajustes que debe enfrentar y las normas de conducta que se le exigen. Cada cultura posee sus valores distintivos, su moral y sus formas de comportamiento.

La familia: como factor dominante del ambiente durante los años tempranos de la vida del individuo, definiendo la personalidad que está sujeta a los factores ambientales.

Las condiciones económico políticas: que influyen en la toma de decisiones y comportamiento organizacional de las empresas

Esta relación de procesos e impulsos internos y externos influyen al sujeto en su quehacer ordinario, en las capacidades internas de la persona contribuyendo a que se integre tanto en la sociedad como en las organizaciones productivas. Las condiciones ambientales son sumamente cambiantes, dinámicas y complejas e influyen en la caracterización no solo de los sujetos sino de los grupos y equipos de trabajo; resultado de los contextos sociales, económicos, culturales y políticos de los que forman parte y afectando de manera creciente el desarrollo del trabajo.

Para la comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana así como el análisis del comportamiento organizacional que busca encauzar, motivar y orientar hacia objetivos los esfuerzos de las personas. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el Trabajador Social puede operar estos elementos a fin de que las unidades productivas funcionen adecuadamente y los miembros de estas se sientan más satisfechos.

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta ¿Por qué trabaja la gente? Y para responderla existen diversas teorías, pero ninguna ha sido universalmente aceptada ya que los impulsos, motivos y contextos varían de intensidad no sólo de un individuo a otro sino de un grupo a otro. sin embargo, se coincide en que la motivación pasa por un proceso al que nombraremos ciclo motivacional y que se revisará en el siguiente subtema.

1.2. Modelos Motivacionales.

Con los primeros estudios de la motivación humana, se llega a interpretaciones en términos de satisfacción, frustración y compensación, se verifica que el análisis del factor humano ayuda en la comprensión y control de las situaciones laborales.

Los especialistas en organización consideran de suma importancia el estudio de la presencia de los factores humanos en la que se involucran las motivaciones, las reacciones afectivas, la resistencia al cambio y la satisfacción. A su vez se reconoce, identifica y explora la trascendencia de estos elementos en todas las situaciones de trabajo.

El Trabajador Social participa de ésta postura al consolidar grupos e individuos mediante el manejo de la motivación laboral, propiciando que las actitudes positivas trasciendan tanto a las unidades productivas como a la familia, elemento fundamental de la sociedad.

Con ello se involucra como un actor que interactúa en el incremento del nivel de vida; implicando cambios en las culturas organizacionales y en el clima laboral, analizando las alternativas para la modificación de actitudes y

⁷ Stoner. 1996 pp.484

⁸ Koontz. 1999. Pp.501

aptitudes de acuerdo a los postulados de las teorías motivacionales y a los contextos del ambiente laboral en que se desenvuelven los individuos y los grupos.

Es por ello que no se puede descartar las aportaciones que cada autor ha proporcionado al análisis organizacional ni omitir el carácter de generalidad de una teoría, pero debemos entender el momento histórico en que cada una de ellas se ha desarrollado para identificar si se pueden adaptar a diferentes realidades en regiones distintas.

- Maslow nacido en Nueva York en 1908 publicó su libro llamado Motivación y Personalidad en 1970 y con su estudio sobre la jerarquía de las necesidades, asegura que éstas se activan solamente cuando en el nivel inmediato inferior esta razonablemente satisfecho, llevando al individuo a un estado de alcanzar el siguiente nivel.
- McClelland relaciona los impulsos motivadores con la autoconfianza, la independencia del logro, el conocimiento, la reputación de la persona, estatus, reconocimiento y aprecio. McClelland investigó ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, de realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.
- Herzberg con los factores higiénicos define que la satisfacción en el nivel más bajo lleva a mejorar las condiciones del sujeto pasando posteriormente a la búsqueda de mejores opciones de trabajo, salario y supervisión. El contenido del puesto o factores motivacionales como las oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad y empleo con más retos pueden motivar a los empleados a desempeñar mejor su labor.

"En resumen, el énfasis dejó de hacerse en las técnicas administrativas para ser colocado en las personas...cedió paso al enfoque psicosociológico, según el cual los problemas críticos son las relaciones entre los miembros de los grupos y entre los grupos, los estilos de liderazgo, la motivación, los incentivos y la autorealización en el trabajo."⁹ En Trabajo Social la integración y consolidación de los grupos es fundamental para la resolución de necesidades así mismo los análisis realizados sobre aspectos introspectivos que llevan al sujeto a una conducta determinada sin perder de vista el entorno que influye sobre el mismo, lo que nos permite obtener diagnósticos que contemplen observaciones relacionadas a ambas variables.

El profesional en Trabajo Social elabora las alternativas para subsanar necesidades considerando que la teoría ha sido creada en contextos primer mundistas; y este es uno de los factores que demuestra que la implantación de sistemas en Latinoamérica basados en estos modelos: no ha sido exitosa; se hacen ejecuciones eclécticas que propician cambios pocos trascendentales en nuestra sociedad; sin embargo; mientras existan necesidades, el campo de las actividades y recursos para subsanarlas son ilimitados y la forma en que podemos motivar al sujeto para satisfacerlas y llegar a nuevos logros también.

El carácter social de la motivación no debe perderse de vista, debido a que mientras más numerosas y mejores sean las relaciones humanas se obtiene una respuesta favorable de los sujetos y los grupos, así mismo se logra el alcance de los satisfactores morales y materiales que son indispensables al hombre para el cumplimiento de sus fines y los del grupo al que pertenece.

Recordemos que motivación y satisfacción son dos cosas distintas en la primera es el esfuerzo, el impulso interno que lleva al sujeto a satisfacer su necesidad, meta o deseo. "En la satisfacción es el gusto que se experimenta cuando se colma esa meta, la satisfacción es una sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o fines que la reducen"¹⁰

Ambos conceptos están íntimamente relacionados, cuando se está motivado y se alcanzó el objetivo la recompensa generada satisface algún aspecto de la vida proporcionando un estado de bienestar que puede ser o no repetitivo conforme a la motivación, impulsos y logros obtenidos. Estos son aspectos implícitos en las teorías motivacionales. En el aspecto laboral "si los miembros permanecen en una empresa y contribuyen adecuadamente a la consecución de sus objetivos podrá esta mantenerse y desarrollarse pero para que esto ocurra, las personas deben satisfacer su interés y sus expectativas"¹¹

En los siguientes renglones revisaremos los fundamentos que consideramos de mayor trascendencia en el estudio motivacional por involucrar en ellas los aspectos de necesidad, impulsos internos-externos y contexto.

⁹ CHIAVENATO, Introducción a la teoría general de la Administración, Mc. Grawll Hill, pp 170.

¹⁰ Reeve, 1994

¹¹ Peiró J. Ma. Tratado de psicología del trabajo Vol.1 Edit. Síntesis. Madrid 1996.

1.2.1. Principales fundamentos teóricos sobre motivación laboral.

Según el Ingeniero Diego Germán Lamas en un artículo publicado en internet¹² "Hay dos formas de enfocar un proceso motivacional: por deficiencia inicial o a partir de la satisfacción futura. A partir de estos dos enfoques surgen una serie de teorías que se pueden englobar en dos grandes bloques: Las teorías de contenido que agrupan las teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas. Contestan a la pregunta. ¿Qué motiva a la persona?. Buscan las causas de las motivaciones...y las teorías de procesos "Agrupa a aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse. Contestan a la pregunta ¿Cómo se motiva a la persona?. Son teorías que proponen soluciones."¹³

1.2.1.1. Teorías de Contenido.

De las necesidades Humanas de Abraham Maslow:

Maslow en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o autoperfección relacionando los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo. Introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en el cual éstas se encuentran organizadas estructuralmente en distintos grados de poder de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana ("de ahí el nombre de instintoides que Maslow les da"¹⁴).

La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentren en las partes más altas de la jerarquía; tal como aparece en la figura 1, de este modo, en el orden dado por la potencia y prioridad, encontramos:

En primer lugar en la base de la pirámide necesidades de déficit, aquellas con relación a la supervivencia fisiológica. En segundo plano las necesidades de seguridad relacionadas con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro con el mantenimiento de un estado de orden, de estabilidad. Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada; "la mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad."¹⁵ lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

En tercer lugar las *necesidades sociales* y su relación con la integración a los grupos y a los sentimientos como el afecto, el sentido de pertenencia y de aceptación, la amistad por citar algunos.

En cuarto vendrían las *necesidades de estima* relacionadas con el reconocimiento de los demás sobre lo que soy y realizo así como los de estima interna caracterizadas por la autorealización, autoestima, autonomía, el respeto por mi persona. Por último las *necesidades de autorealización*, las cuales están ligadas con la libertad de ejercer el trabajo que uno desea y mi profesión, sin que existan restricciones puestas por uno mismo o por el medio.

Esta teoría presenta los aspectos siguientes:

Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, sólo las necesidades no satisfechas influyen en el mismo y lo encaminan al logro de objetivos individuales.

El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son inherentes al ser humano. Al principio el comportamiento de los sujetos gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, sueño, etc.)

Conforme se va integrando a los grupos para subsanar necesidades, el sujeto comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades, como son aquellas relacionadas hacia la protección contra el peligro, las amenazas y contra las privaciones.

En la medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad aparecen lenta y gradualmente las necesidades sociales y de autorealización.

¹² Véase www.monografias.com y Carrell, Jennings. Fundamentals of Organizational Behavior New Jersey Prentice Hall. Pp 161-185

¹³ ibidem

¹⁴ DICAPRIO, pp 360

¹⁵ IBIDEM pp 365

Para el Trabajador Social estos aspectos son importantes al hacer una correlación entre el ambiente y las carencias. En primera instancia la lógica de ésta teoría nos diría que ante una necesidad no subsanada, el individuo buscará los medios para obtenerla. Sin embargo; el problema aplicado a una organización con carencias en estructuras o recursos no siempre implica que los trabajadores darán más por obtener lo que hace falta en la empresa; pues aquellas personas que tienen un aparente empleo seguro están más preocupadas por no perderlo para mantener el satisfactor básico que pensar en el siguiente peldaño de la pirámide o propiciar cambios trascendentales en su ambiente laboral.

En el contexto Mexicano donde existe un 40%¹⁶ de población total en pobreza implica que la base de las necesidades no está satisfecha y refleja que las unidades productivas no son capaces de generar los empleos necesarios: esto provoca que se compliquen las formas en que las organizaciones usen sus medios como recursos motivacionales a los trabajadores e incrementan así el compromiso y la productividad de los mismos. Ejemplo de ello es el siguiente comentario de Julio Boltvinik.

"El connotado psicólogo Abraham Maslow, en su famosa teoría de la jerarquía de las necesidades humanas, señaló: "Si todas las necesidades están insatisfechas, y el organismo está entonces dominado por las necesidades fisiológicas, todas las demás necesidades pueden volverse inexistentes o hacerse a un lado. Es entonces justo caracterizar al organismo en su conjunto—continúa Maslow—diciendo que está hambriento, puesto que la conciencia queda casi completamente vaciada por el hambre.

Todas las capacidades son puestas al servicio de la satisfacción del hambre. La inteligencia, la memoria, los hábitos, todos pueden ser definidos en esta situación como meros instrumentos para la satisfacción del hambre. Las capacidades que no sean útiles para este propósito yacerán adormecidas. Para el ser humano que sufre hambre extrema y peligrosa no existen otros intereses que la comida" (Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, Tercera Edición, 1987, p.16).¹⁷

Hay que reconocer que las necesidades señaladas por Maslow no se subsanan en un aspecto secuencial, es decir, si tengo mis necesidades básicas satisfechas inmediatamente paso al siguiente nivel, no puede ser así porque consideraríamos al sujeto como si no tuviera relación con otros grupos y al tener contacto con el contexto existen necesidades sociales y de seguridad satisfechas esto puede observarse simplemente con las relaciones familiares.

La teoría de las necesidades contiene elementos que nos permiten identificar la existencia de motivos que nos llevan a salir de un estado latente o de espera. Nos permite tener parámetros sobre lo que el sujeto necesita y continuar un proceso ascendente y aunque en la pirámide se pretende llegar a una cúspide, la realidad es que se presenta un ciclo continuo de estimulación tanto interna como externa; es decir tanto del sujeto como del medio que le rodea. Esto no quiere decir, que la empresa al identificar carencias que pueden o no estar en sus posibilidades de subsanar para incrementar el nivel de vida de los trabajadores tome una postura paternalista pero puede explicarse él porque de actitudes, que atentan en los procesos productivos y por ende en la situación del país

¹⁶ Según las normas internacionales en materia de pobreza se incluye ahora el indicador de vivienda lo que contribuye al incremento del porcentaje de pobreza en el país al 54%. SEDESOL

¹⁷ www.jornada.unam.mx/2000/may00/000519/boltvinik.html

PIRAMIDE DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW



Figura 1. Se presenta un contraste entre las necesidades del individuo en los grupos primarios con las que se generan en las unidades productivas. esto permite hacer referencia de los elementos a estudiar o identificar para el estudio de la motivación.

Fuente: Introducción general a la teoría de la administración. Mc Graw Hill pp.409

Teoría de los dos factores Frederick Herzberg,

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr su propia satisfacción, es una expresión de una necesidad que puede ser o no satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa, podrán saber los efectos que producen las políticas, las normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización del personal. Así podrán mantener, suprimir, corregir y reforzar las políticas de la empresa según sean los resultados que ellos están obteniendo

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento en el trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones de los trabajadores para con la empresa. Tal como se presentan en los grupos organizados institucionalizados llamados sindicatos.

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques

Un primer enfoque llamado modelo de las expectativas elaborado por David Nadler y Edward Lawer, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle al trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación, expectativas de desempeño-resultado. Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Estas eligen el grado de desempeño que les dará más posibilidades de obtener un resultado valorado.

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo en el trabajo y producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada *equidad* plantea también que ésta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia. Según ésta teoría, las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

La teoría de los dos factores elaborada por el Psicólogo Frederick Herzberg llamada también Teoría de la Motivación-Higiene, parte de la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? Realizó sus investigaciones, llegando a clasificar los factores intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos (higiénicos).

“Herzber sugirió que uno de los aspectos de trabajo que dejan que personas tengan el más alto nivel, necesariamente tienen que ver con satisfactores o motivadores. Argumentó que las personas quieren más a sus trabajos que la paga, por el reconocimiento, responsabilidad, sentimientos de realización, prestigio, interacción social, simulación y cambio. Relacionó la insatisfacción a condiciones molestas externas, tal como política de la compañía y su administración, funcionamiento de la supervisión condiciones, relación con otro, estado y garantía del trabajo. A la satisfacción de estas necesidades le llama medidas higiénicas susceptibles de mejora ejecución.

Herzberg analizó que los incentivos externos repetidamente no son motivadores. La distinción que Herzberg segmentó estaba entre premios externos y motivación intrínseca del individuo. Esta distinción no es ciertamente insignificante.”¹⁸

Cuando las personas interrogadas por Herzberg se sientan bien con su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los avances y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto.

En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, tales como: las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

De acuerdo con Herzberg, los administradores que procuran eliminar factores que crean insatisfacción en el puesto pueden apaciguar las inquietudes de sus trabajadores pero no necesariamente los motivan. Estarán aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla.

Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos, pueden conceptuarse como Factores de Higiene.

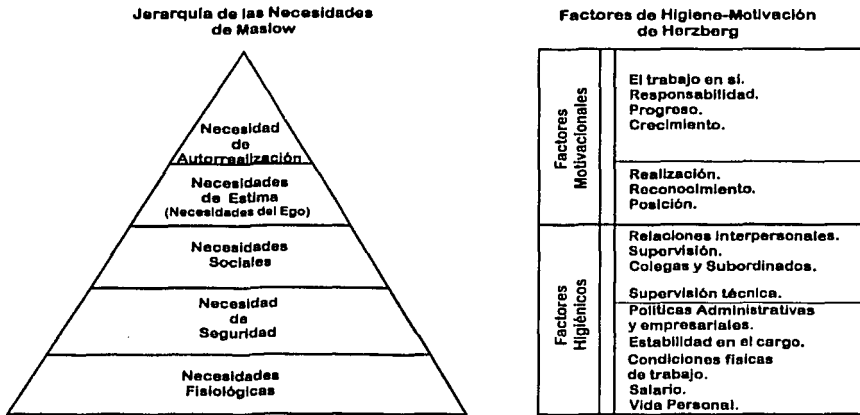
Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha, sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, porque las encuentran intrínsecamente gratificantes, por ello Herzberg los llamó Factores Motivadores.

La satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que el individuo y los miembros de su grupo de referencia esperan obtener en su trabajo en relación con lo que invierten en él y lo que realmente se obtiene de él, en comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

La Teoría de Herzberg, como todas, también tiene sus detractores que critican la objetividad de sus investigaciones, de sus resultados y de sus postulados, pero a pesar de las críticas es una de las más conocidas, y gozó de gran popularidad a mediados de los sesenta, y a ella se le atribuyen muchas de las decisiones que se toman en las empresas con una organización de los puestos en forma vertical.

¹⁸ Beck C. Robert, Motivación, Theories et principes 4^a. Edición Edt. Prentice Hall E.U.A. 2000 pp 403

Comparación de los Modelos de Motivación, de Maslow y de Herzberg



Fuente: Keith Davis, "Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior", New York, McGraw-Hill, 1977, p.59

Figura 2

Teoría de McClelland

David McClelland investigó a gerentes y ejecutivos de éxito en empresas del primer mundo y realizó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas tercermundistas, sus estudios los realizó utilizando técnicas proyectivas para formular su Teoría de Necesidades. En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades: **LOGRO O REALIZACIÓN, PODER Y AFILIACIÓN.**¹⁹

Define al motivo como una asociación afectiva que se manifiesta como conducta intencionista, determinada por la asociación previa de señales de placer y dolor (aquí se manifiesta su influencia de la teoría freudiana), con ello " todos los motivos son adquiridos y toda motivación se basa en emociones."²⁰ La teoría de McClelland ...es un sistema original basado en un estudio experimental avanzado de la motivación humana determinada culturalmente ... Los motivos impulsan, orientan y seleccionan la conducta"²¹ y se pueden diferenciar en motivos de logro, filiativos, de poder y evitación estos permiten dirigir la conducta hacia el objetivo.

Necesidad de logro o realización: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de los méritos por azar.

Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural. Es donde se busca que otros, realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

¹⁹ McClelland David. Estudio de la motivación humana Edt. Narcea. Madrid 1990

²⁰ MADSEN KB. Teorías de la motivación PAIDOS 1990

²¹ IBIDEM pp 245-247

Necesidad de afiliación: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

McClelland investigó ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, de realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

Según los resultados de sus investigaciones, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad; los ejecutivos eficientes poseen una necesidad de logro mucho mayor que los ineficientes, ya que estos últimos muchas veces desarrollan más fuerte su necesidad de afiliación que la necesidad de logro; por ello les interesa más socializar que realizar bien sus tareas.

Ahora bien, de acuerdo a lo anterior según esta teoría de McClelland, los altos realizadores se sentirán más motivados en puestos donde prevalecen las siguientes características laborales: responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación sobre su desempeño y riesgos moderados. La evidencia muestra que los altos realizadores tienen éxito en actividades empresariales, como cuando manejan sus propios negocios

Una gran necesidad de logro o realización no garantiza ser un buen administrador dentro de una gran empresa, porque la persona estará más interesada en lucirse a través de realizaciones personales que en influir en otros para que se desempeñen bien en sus puestos. De ahí que un ejecutivo sea exitoso en su propio puesto porque tiene una alta necesidad de logro, si se le asciende puede resultar no ser un buen gerente. De la misma manera que un eficiente administrador general o gerente de una organización, no suele tener una gran necesidad de logro.

Las necesidades de afiliación y de poder tienden a estar relacionadas estrechamente con el éxito administrativo. Los mejores administradores son aquellos con grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación. Incluso se puede afirmar que se requiere una alta motivación por el poder, como requisito para la eficacia administrativa.

McClelland trató de desarrollar el impulso de realización en las personas sugiriendo cuatro etapas específicas:

El individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria. Al hacer esto la persona se asegura de obtener el reforzamiento de los éxitos, vigorizando con ello el deseo de alcanzar logros más elevados.

El individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo y tratando de emularlos.

El individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose a sí mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos.

El individuo debe controlar las fantasías pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos.

Las empresas han experimentado en la capacitación de los empleados para lograr estimular su necesidad de realización, enseñando a los individuos a pensar en términos de logros, triunfos y éxitos; con el propósito de tener disponibles grandes realizadores para los puestos que lo demandan.

Sin embargo, también es necesario formar más y mejores líderes, con una adecuada motivación, estimulando y desarrollando en estos casos sus necesidades de poder y de afiliación.

1.2.1.2 Teorías de procesos:

Victor Vroom Teoría de la expectativa

Esta teoría dada a conocer por el año de 1964 parte del concepto de expectativa, que es la creencia de que una conducta particular producirá un resultado particular. "En sentido general una expectativa es la probabilidad subjetiva de que determinadas acciones producirán ciertos resultados...Vroom define la expectativa como una

creencia momentánea concerniente con la probabilidad de que un acto particular irá seguido por un resultado particular.²²

Un valor es la satisfacción anticipada que uno tiene hacia un estímulo particular del entorno. Se dice que un estímulo tiene un valor positivo si la persona prefiere conseguirlo a no conseguirlo. Aunque el concepto de valor parece relativamente simple, sus determinantes son muchas. Un objeto puede tener un valor intrínseco, que se deriva del afecto positivo que se deriva del mero hecho de realizar la actividad para obtenerlo, en sí mismo propicia una dificultad debido a la actividad para conseguirlo y cuando se tiene éxito adquiere valor en sí.

La instrumentalidad, de acuerdo a Vroom, se refiere a la percepción del individuo en que su desempeño producirá ciertos resultados positivos o negativos, como serían una promoción, un aumento salarial, un mayor cansancio o un aislamiento interpersonal.

Las expectativas y los valores se combinan para producir una tendencia conductual para aproximarse o evitar un objeto del entorno. Fuerza es igual a expectativa por valor, existen una serie de estudios experimentales que confirman que esta fórmula predice el rendimiento muy bien.

La prueba de la validez, del modelo de las expectativas es contradictoria. Aun cuando la ecuación de las expectativas tal vez simplifique demasiado el proceso de la motivación, los gerentes, no obstante, la pueden usar para diagnosticar problemas de motivación o para evaluar la motivación efectiva.

"El modelo motivacional de Victor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1. Cuando una persona no quiere llegar a un determinado resultado (Ej. ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1, cuando el resultado le es indiferente (Ej. Compensación en dinero o en ticket) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ej. Obtener un ascenso) el valor es de 1

Expectativa: Esta representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.²³

Esta teoría busca establecer una relación entre la percepción y estimación probabilística de que al ocurrir un hecho este influya de manera importante en el comportamiento. Es un modelo matemático que hace inferencias sobre las valencias, expectativas e instrumentalidades para la modificación de conducta.

"El deseo del cambio está relacionado con el grado de expectativas generadas alrededor de lo que traerá aparejado las transformaciones buscadas. La teoría de las expectativas de Victor Vroom establece tres variables: 1º) El atractivo: la importancia que la persona le concede al resultado. 2º) El vínculo entre rendimiento y recompensa y 3º) El vínculo entre esfuerzo y rendimiento: la cantidad de esfuerzo que le exija el cambio al individuo y a la organización debe arrojar resultados positivos.²⁴ Esta relación puede observarse en la figura 3

Las consecuencias prácticas de esta observación teórica de Vroom son muy claras: las probabilidades de éxito de una transformación se acrecentarán en la medida en que el cambio tenga gran importancia para los involucrados, la recompensa sea interesante y el esfuerzo no sea desmedido. Pero para que ello funcione es de gran utilidad incentivar y liberar al deseo en las organizaciones. Una empresa que reprime el deseo no ha hecho más que empezar su agonía.

²² PEIRO. Tratado de Psicología del trabajo. Edt. Síntesis Barcelona 1996 pp.236

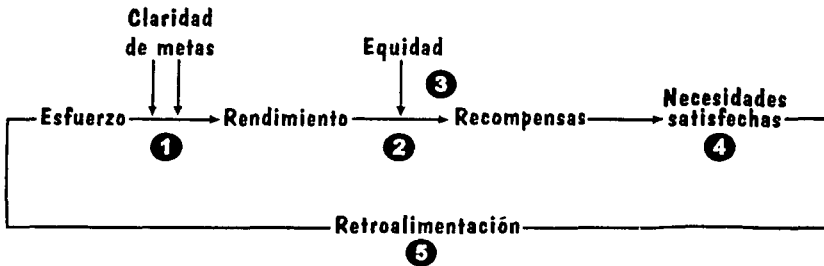
²⁴ véase: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhh/nuevosescenariosrhh.htm#_ftn5

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La Teoría formulada por Víctor Vroom establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende su fuerza motivadora. Por supuesto que a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía; sin embargo, es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas.

Aplicación de la Teoría de las Expectativas al Comportamiento de Supervisión



El primer deber del supervisor es fortalecer las flechas del diagrama.

Específicamente, el supervisor **1** facilita al subalterno convertir el esfuerzo en productividad, **2** aumenta la probabilidad de que la alta productividad será recompensada, **3** asegura que las recompensas se distribuyen más equitativamente, **4** posiblemente llega hasta a cambiar el valor (en términos de satisfacción) de estas recompensas para los empleados, y **5** ayuda a mejorar la retroalimentación.

Se supone que en conjunto estas actividades aumentarán la eficiencia de los subalternos, las recompensas que reciben por su esfuerzo y su satisfacción general en el empleo.

En pocas palabras, los subalternos deben esperar que un mayor esfuerzo les alcance las recompensas que ellos esperan.

Figura 3

Fuente: Gestipolis.com

Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner:

Skinner fue un psicólogo conductista que aumento la actividad investigadora en el papel de las interacciones que preceden el comportamiento y sus cambios; en ello se estudia la adquisición de habilidades, interacciones que siguen al comportamiento. como los efectos de los incentivos y de los castigos. Su teoría está basada en el estímulo - respuesta - reforzamiento (figura 4)

B F Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo".

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Skinner toma la terminología de Pavlov al referirse al refuerzo; para Pavlov el refuerzo incluye la sustitución de estímulos para responder u obtener una conducta igual "mientras que Skinner sostiene que hay un condicionamiento operante que es el refuerzo de un operante, es decir, de una acción o movimiento que opera sobre el medio"²⁵ lo que se entiende como influencia ambiental.

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No sólo forma el comportamiento, si no que además enseña, como ejemplo:

Remuneraciones diferenciales, mejoras en las comunicaciones, participación en la toma de decisiones, mejoras en el clima laboral, apreciación de la labor. Si luego de una respuesta a un estímulo se recibe un reforzamiento positivo, la respuesta en el futuro será positiva y viceversa. Skinner decla que los estímulos positivos debían ser inmediatos, intermitentes e impredecibles.

El refuerzo negativo esta constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoria propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El sólo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

La motivación psicológica constituye un refuerzo positivo. Resulta mejor reforzar las conductas positivas que castigar las negativas. Por ejemplo: Si a un trabajador se le aplica un castigo por haber llegado tarde a su centro de labores, ese castigo según Skinner no elimina el deseo de hacer mal las cosas. Lo único que aprende la persona es evitar el castigo.

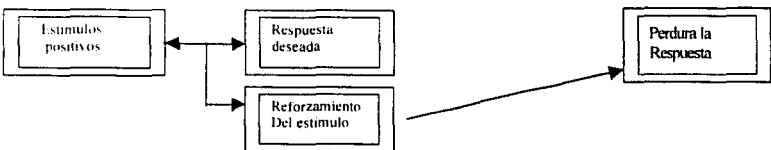
Pero si por el contrario se motiva psicológicamente a través de un refuerzo positivo como por ejemplo, premiar la puntualidad o el buen servicio, entonces en individuo aprende y concientiza el acto continuando con la conducta reforzada

El único efecto que persiguen los reforzamientos negativos como en el caso de los castigos, es la supresión de la conducta o la reducción de presentarla en el futuro

Los expertos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para interesar a las personas en el desempeño de las actividades. Otros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoria del refuerzo.

Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan. Existe también lo que se denomina practica del no refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado esta constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse.

Figura 4. Se esquematiza como se busca que el estímulo a partir del reforzamiento de como consecuencia una conducta que perdure según el razonamiento de Skinner



²⁴ MADSEN KB, Teorías de la motivación PAIDOS 1990 pp 277.

1.2.2 Ciclo motivacional

El ser humano se encuentra inmerso en un medio que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia nuestro alimento. Allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado homeostático (equilibrio).

El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado homeostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Con ello se observa que la homeostasis no es absoluta sino dinámica. Este medio circundante impone ciertas restricciones o ciertos estímulos, que influyen decididamente en la conducta humana.

La motivación tiene diversas etapas, un ciclo en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen lo deseado u esperado. En el trabajo se refleja el grado de motivación relacionado con el de satisfacción y/o alcance de la necesidad.

Los teóricos llegan con sus estudios a la noción del ciclo motivacional y sus interpretaciones en términos de satisfacción, frustración y compensación. El ciclo involucra homeostasis, estímulos, necesidades, estado de tensión, comportamiento y satisfacción.

Analicemos a detalle el ciclo:

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo subsanará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente. La figura que sigue muestra el esquema del ciclo motivacional.

Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad (figura 5)

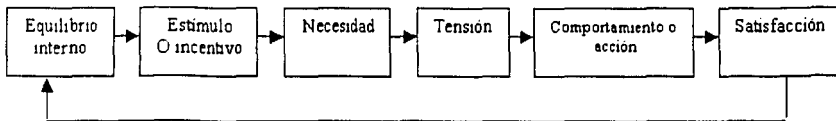


Figura 5. Se observa donde inicia el ciclo, cuales son sus etapas y al culminar en la satisfacción inicia nuevamente con la búsqueda del equilibrio interno.

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad es satisfecha. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de necesidades biológicas, psicológicas y sociales.

Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación).

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.). En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse.

Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. La figura 6 indica este comportamiento. Un ejemplo de compensación puede presentarse en vez del ascenso a un cargo superior, se obtiene un buen aumento de salario o un nuevo puesto de trabajo.

Ciclo motivacional con frustración o compensación

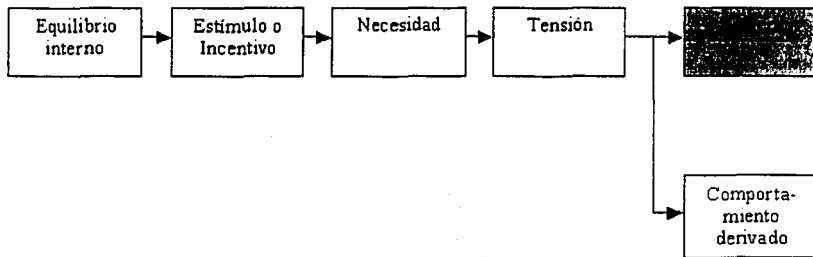


Figura 6 Se observa que en el ciclo también existen barreras que son inhibidores motivacionales que pueden dar como resultado una conducta no favorable.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo.

Con el análisis del ciclo se puede llegar a comprender como el ser humano inmerso en un sistema ya sea organizacional o social requiere de ciertos desequilibrios que pueden llamarse también estímulos propiciando que la conducta del individuo se encamine a la satisfacción o logro de objetivos. Sin embargo; el mantener el estímulo intrínseco de los sujetos, es el problema que encuentran las organizaciones debido a que requieren analizar diversos factores que motiven la permanencia de una conducta positiva dirigida a los objetivos de la organización.

1.3. Esquema integrador para análisis de la motivación.

En páginas anteriores se han abordado diversas corrientes teóricas que explican el comportamiento humano encaminado hacia la satisfacción de una necesidad, misma que dependiendo de la intensidad, de condiciones internas y ambientales conducen a la motivación de las personas. Estas pueden ser enfocadas a la actividad laboral para producir beneficios en las organizaciones debido a que la alta motivación de los recursos humanos tiene un impacto en el clima laboral y por ende en los resultados de la empresa.

En los aspectos teóricos se concentran fenómenos sociales, económicos y culturales que explican un problema en un momento histórico, así mismo son propuestas de solución a través de la atención de indicadores y variables que seleccionadas y controladas por el profesional pueden otorgar cambios en las actitudes de las personas cuyo objetivo es incrementar la productividad de las unidades productivas.

El profesional es quien debe considerar que enfoque es el pertinente para la explicación de un problema en particular, aunque en muchos casos se llegue a parcializar la totalidad de análisis. Con esta premisa, la motivación laboral no puede explicarse bajo un solo enfoque debido a que los seres humanos interactuamos en las organizaciones con elementos que llegan a ser fundamentales para la conducta de los sujetos, tales como: la relación y comunicación entre personas y equipos de trabajo, la estructura organizacional, la tecnología, el medio

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ambiente, las necesidades básicas y secundarias, los liderazgos, el aprendizaje, las habilidades, los esfuerzos colectivos e individuales sólo por mencionar algunos que se abordan en los fundamentos teóricos.

Para el Trabajo Social analizar las causas o elementos que llevan a un sujeto a cumplir o alcanzar objetivos se realizan desde una perspectiva de totalidad a la que llamamos contexto. Este tiene un impacto trascendental en la conducta de las partes o grupos de un sistema. La interacción entre cada sujeto y grupo al que llamaremos sistema, tiene significativamente un impacto en la conducta de los seres humanos.

La determinación de las posibles causas que motivan o no a un sistema hacia un objetivo en común en una organización, se realiza mediante una metodología social basada en observaciones e instrumentos que permiten obtener determinaciones de las necesidades de cada una de las partes que conforman la totalidad. En términos más simples, si se logra identificar cada una de las necesidades de los grupos que conforman una organización puede desprenderse la explicación del por qué medidas netamente administrativas, no responden a la orientación y permanencia de una conducta motivada que este relacionada con los objetivos individuales, grupales y las metas organizacionales.

El hacer análisis con características sociales, permite verificar que mucho de lo que ocurre en las organizaciones es consecuencia del ambiente, de la interdependencia de los grupos y de los modelos laborales que más que integradores de las personas buscan resultados concretos basados en características cuantitativas al estilo fordista.

El esquema integrador de la motivación presentado en la figura 7 propone resumir los elementos que deben ser analizados para determinar la motivación laboral. El instrumentar estos elementos permite determinar necesidades que tienen relación directa con la organización, se busca no sólo incentivar la motivación intrínseca de los trabajadores sino modificar las condiciones ambientales de la organización a partir de la satisfacción de necesidades de cada grupo y sujeto. Con la instrumentación del problema en particular sin perder de vista el análisis de la totalidad, se obtiene información más congruente con la realidad para generar diagnósticos y planes adecuados a cada sistema en donde la relación productividad laboral - motivación del recurso humano manifieste una compatibilidad de análisis que el Trabajador Social puede ofrecer desde un punto de vista humanista.

Como se mencionó, la intención de este esquema es que el profesional analice aquellos factores que sugieren Maslow, Vroom, Mc Clelland, Herzber, y Skinner mismos que influyen al ser humano en su actividad emocional.

La propuesta es analizar al sujeto de estudio como un sistema individual el cual tiene necesidades biopsicosociales mismas que se convierten en objetivos; el alcanzarlos dependerá de las expectativas, aspiraciones, y decisiones del sujeto que están influidas por factores internos, externos relacionados con su lugar de trabajo y externos contextuales relacionados con su entorno.

Los factores internos definidos como impulsos se manifiestan en indicadores de desempeño, esfuerzo, aprendizaje, habilidades, estado de ánimo, autoconfianza y la búsqueda de reconocimiento, estatus, seguridad y logro.

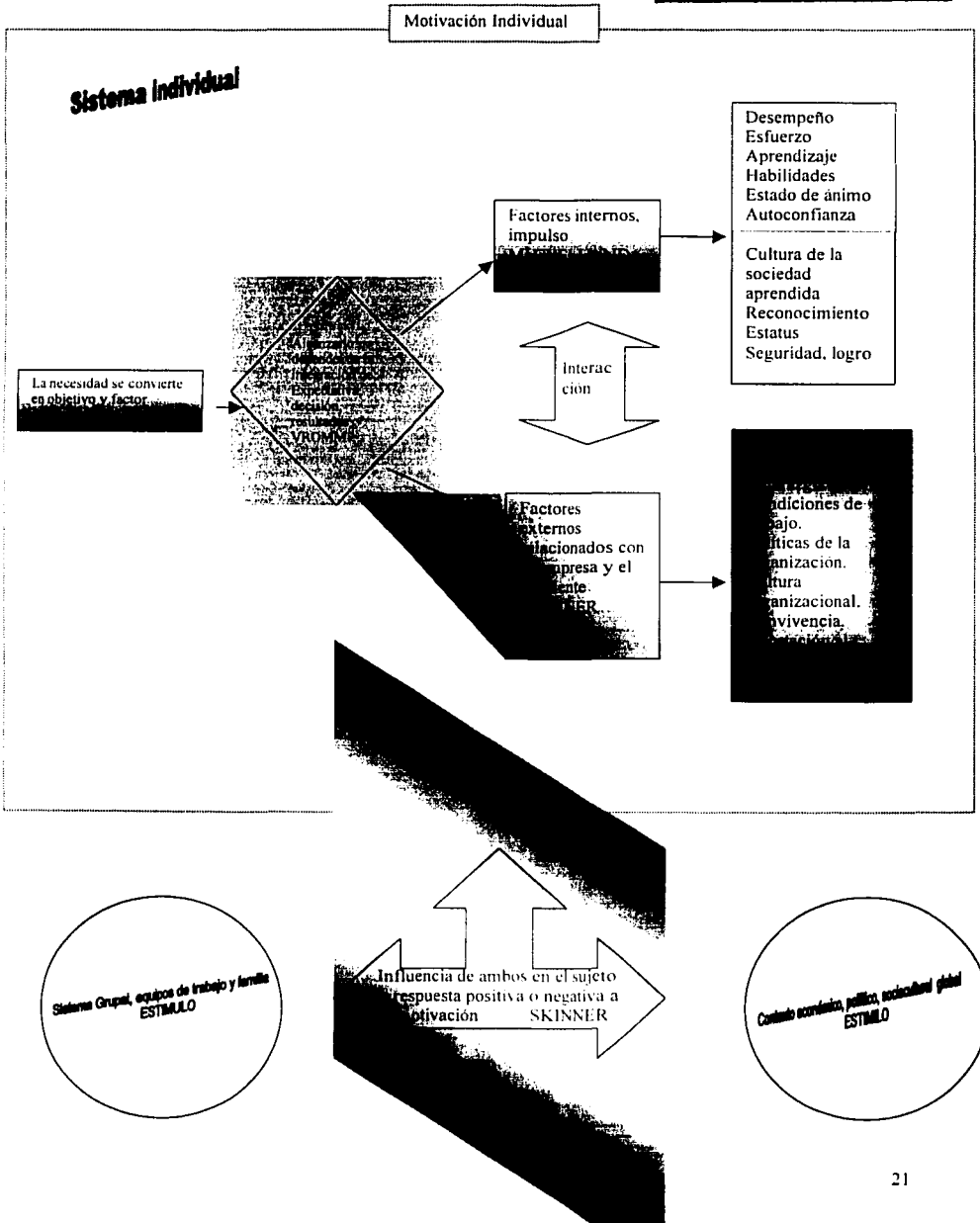
Los factores externos relacionados con la empresa tienen que ver con sus condiciones ambientales internas que se expresan en salarios, relación grupal, liderazgo, condiciones de trabajo, políticas de la organización y cultura organizacional.

Los factores externos contextuales son los referentes al contexto económico, político, social del país que envía estímulos o condiciones a las empresas para efectuar modificaciones que impactan a los grupos o sistemas individuales en los que se ve involucrada la célula fundamental de la estructura social que es la familia. La familia tiene trascendencia pues en su interacción se manifiestan procesos de aprendizaje que definen estructuras culturales que determinan la educación, autoestima y motivación.

La interacción de los factores mencionados con su cadena de elementos es lo que propicia en el sujeto su apertura a la participación, cambio y motivación. Si el profesional sólo estudia determinados factores sin observar la totalidad tiene como resultado un análisis parcial. La búsqueda es integrar o considerar el mayor número de elementos posibles para producir diagnósticos y planes certeros acorde a las necesidades de los grupos.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Figura 7. Esquema integrador para el análisis de la motivación.



1.4 Importancia laboral y social de la motivación.

El señalar la importancia de la motivación en el trabajo, es resultado de la trascendencia que para el ser humano tiene la actividad laboral no sólo como un proceso que impulsa la economía de las regiones. Desde el aspecto social, el trabajo brinda identidad y da al sujeto la posibilidad de entender su existencia en el mundo, lo ubica dentro de una clase social, da la posibilidad de una valoración personal, lleva al individuo hacia la socialización y organización con otros, provee los medios para satisfacer necesidades básicas propiciando una producción cultural por la transformación de la naturaleza y por la generación de organizaciones entre los hombres que permiten regular las relaciones entre ellos y distribuir los bienes alcanzados.

La motivación de los recursos humanos en una empresa, es el motor que impulsa a concretar eficientemente metas y objetivos organizacionales. Esto es así, en la medida que las personas satisfacen sus propias necesidades, intereses y expectativas. Cuando existe una alta motivación laboral se manifiestan beneficios para las organizaciones reflejados en aumento en la eficiencia, productividad, la cohesión grupal, la identificación del personal con la empresa y un clima laboral agradable. Si estos elementos se concatenan se consigue que los empleados estén más satisfechos, conformes e interesados por su empleo.

Es así como se explica por que muchos analizan la participación de los sujetos para con el trabajo y en el ámbito de las organizaciones, plantearse si éstos están motivados para realizarlo. Por ello se admiten dos enfoques de análisis: uno psicológico que lleva a explicar el funcionamiento interno de la persona y un enfoque socio-organizacional dirigido a las condiciones y contexto de las empresas; ambos influyen sobre la motivación de los sujetos teniendo como resultado un impacto positivo o negativo en la productividad de las empresas.

Como se ha visto, no es sencillo explicar que lleva a una persona a trabajar más y mejor y es aún más difícil que las organizaciones determinen y concreten acciones que equilibren el peso de los aspectos intrínsecos y extrínsecos que llevan a un sujeto a estar motivado y trabajar con calidad. No se puede perder de vista la importancia de integrar el análisis motivacional de los empleados debido a que los centros de trabajo son causa y efecto de tendencias mundiales que afectan las fuerzas laborales como es la globalización, la revolución tecnológica, el cambio en la estructura piramidal de la población económicamente activa y el nuevo pacto social entre empleado y empleador.

Estas tendencias también propician cambios en las conductas de las organizaciones que impactan y modifican las conductas de los sujetos para con ellas.

Generalmente las organizaciones basan la importancia de la motivación empresarial en la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del mercado; descartándose la importancia que tiene para la sociedad y los individuos. Esto también es resultado de las condiciones sumamente dinámicas, cambiantes y complejas que caracterizan a la globalización y que impactan los contextos sociales, económicos, culturales y políticos de los sujetos.

Desde el aspecto social, debemos ver a las organizaciones como grupos donde se generan esquemas de conducta, lo que en administración se conoce como cultura organizacional y que determinan la forma de ser, el modo de vida, sistemas de creencias y valores que propician o no la motivación de los individuos. No hay que ser un erudito para darse cuenta que la globalización ha venido a cambiar las culturas organizacionales de países que estaban con políticas proteccionistas y esto lleva a que las mismas evolucionen tornándose más abiertas y dispuestas al cambio: situación que debe canalizarse a los recursos humanos para disminuir la resistencia a las modificaciones que generan incertidumbre en las personas.

Al igual que evolucionan las empresas por las situaciones globales, las teorías de motivación basan más sus propuestas en recompensas psicológicas que se obtienen por el trabajo, pretendiendo que resulten más gratificantes y duraderas que los incentivos económicos: sobre todo en este tiempo donde se busca lograr mejores resultados a menores costos.

Es importante que se comience por sensibilizar desde la cima de las organizaciones que la motivación psicológica eleva el desempeño, produce mayor satisfacción, optimiza el clima, reduce los índices de ausentismo y rotación del personal solo por mencionar algunos indicadores.

En cuanto al análisis profesional, es esencial establecer que tan atractiva resulta ser la actividad que desempeña la persona, si las condiciones que le brinda la organización son aptas para el desempeño de su trabajo, el grado

de confianza con el que cuenta el trabajador y la calidad de vida que le puede ofrecer la organización a la persona para su situación familiar y la de sus objetivos personales.

Todos los factores enlazados tienen una finalidad: lograr que los individuos colaboren por su propia convicción, no ser indiferentes a las necesidades de los demás preocupándose por satisfacer necesidades ajenas que otorgan valor a las tareas y actos que se realizan. Cuando las personas que trabajan en una organización se dan cuenta y/o reconocen el valor de lo que hace la organización para otras personas, sus actitudes positivas son espontáneas y naturales dando ventaja a la organización en relación con otras.

Si las personas se sienten motivadas, a gusto con su trabajo; trasladan esa actitud hacia la familia en donde se tienen que vivir procesos motivacionales similares a los de la empresa pero ahora entre los integrantes de la misma. Sin embargo; aquí la dirección es de los padres, quienes como líderes de su organización, deberán analizar sus actitudes y la cultura a fin de lograr integración, solidez, valores, comunicación que lleven a una permanencia motivacional y al logro de objetivos constructivos para los individuos y para la sociedad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo II

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- 2 Contexto Organizacional de BBVA-Bancomer.**
- 2.1 Breve cronología de la institución.**
- 2.2 Proceso de fusión de BBV-A y Bancomer.**
- 2.3 Importancia del análisis motivacional de los recursos humanos en la Subdirección de Servicios Operativos del área metropolitana de BBVA-Bancomer.**

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2. CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE BBVA-BANCOMER.

2.1. Breve cronología de la institución.

Este capítulo iniciará describiendo brevemente una cronología de Bancomer, con la finalidad de señalar el contexto en que se ha desenvuelto en los últimos años y el impacto a nivel recursos de humanos que sufre ésta organización por la fusión con BBVA.

1932: Se funda Bancomer en la Ciudad de México con el nombre de Banco de Comercio.

1977: Consolida las distintas instituciones que forman el Sistema Bancos de Comercio en una sola institución de banca múltiple con el nombre de Bancomer, fusión que le permitió mantener su arraigo con las comunidades locales y beneficiarse de tener una sola estructura operativa.

1982: Al igual que la mayoría de los bancos en México, Bancomer es nacionalizado por el gobierno mexicano.

1991: Un grupo de inversionistas mexicanos, encabezados por Eugenio Garza Lagüera, obtiene el derecho de adquirir la mayoría de las acciones de Bancomer. Se forma así Grupo Financiero Bancomer con el fin de adquirir y tener el control de Bancomer y otras instituciones financieras.

2000: Los accionistas de GFB aceptan la oferta de BBVA de fusionar GFB con Grupo Financiero BBV-Probursa (subsidiaria mexicana de BBVA), y capitalizar a Bancomer. Como resultado de este acuerdo, BBVA realiza una contribución de capital de 1,400 millones de dólares en efectivo. La fusión y capitalización se efectúan en julio de 2000 y BBVA adquiere el control operativo de GFB, cuya denominación social cambia a Grupo Financiero BBVA Bancomer. Actualmente, BBVA tiene aproximadamente el 48% del capital social de GFBB.²⁶

"Bancomer opera bajo el modelo de banca universal, ofreciendo productos y servicios a personas físicas y morales, por medio de unidades especializadas y en conexión con las otras subsidiarias de GFB. Al 30 de septiembre del 2001, cuenta con una extensa red de 1,803 sucursales y 3,706 cajeros automáticos en México, realizando una amplia gama de actividades bancarias comerciales y de menudeo...

En el extranjero tiene sucursales en Londres y Gran Caymán, agencias en Nueva York y Los Angeles y una oficina de representación en Sao Paulo, Brasil. Adicionalmente tiene una subsidiaria bancaria en las Islas Caymán, Mercury Bank & Trust Limited, y mantiene relaciones con más de 1,000 bancos correspondientes en todo el mundo...

Grupo Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) queda como el principal accionista. Con un valor de capitalización de más de 33 mil millones de dólares, se convierte en el mayor Grupo Financiero español dentro de la zona Euro. BBVA es un grupo financiero de elevada solvencia (rating AA-) y rentabilidad (ROE de 19.1%). Al 30 de septiembre del 2001, sus activos totales ascienden a 271 mil millones de dólares y gestiona recursos de clientes por 276 mil millones de dólares a través de sus más de 8,515 oficinas y empleando a 100,395 personas distribuidos en el mundo...²⁷

Durante el tercer trimestre del 2000 y por motivo de la fusión, GFB llevó a cabo una reorganización interna de sus subsidiarias bancarias (Bancomer, BBV-México y Banca Promex), con el objetivo de facilitar la integración de sistemas y operaciones. La reorganización constó de cuatro etapas:

- 1 Fusión de Banca Promex en Bancomer
- 2 Traspaso de las actividades de banca tradicional de BBV-México a Bancomer
- 3 Traspaso de ciertas actividades relacionadas con servicios financieros de Bancomer a BBV-México
- 4 Cambio de nombre de Bancomer al de BBVA Bancomer y de BBV-México al de BBVA Bancomer Servicios

Las asambleas de accionistas de los respectivos bancos aprobaron todos los eventos corporativos necesarios para la implementación de esta reorganización. Como resultado de la misma, GFB mantendría en principio dos licencias bancarias: 1) BBVA Bancomer (antes Bancomer), controlaría las actividades de banca tradicional tales como captación de depósitos y originación de préstamos, contando para ello con la totalidad de la red de

²⁶ <http://www.bancomer.com.mx>

²⁷ <http://www.bancomer.com.mx>

sucursales; y 2) BBVA Bancomer Servicios (antes BBV-México), que lleva a cabo ciertas actividades relacionadas con servicios financieros tales como banca de inversión, fideicomisos, avalúos, administración de sociedades de inversión de deuda y operación de la red de cajeros automáticos.

Tras esta reorganización, se operan dos subsidiarias bancarias con actividades separadas pero complementarias, especializada cada una en negocios distintos. Asimismo, se maximizan los beneficios financieros y fiscales de ambas instituciones. Finalmente, se facilita la integración de sistemas y operaciones y así la realización de sinérgias esperadas de la fusión, todo ello sin alterar la estructura patrimonial de GFB y sin afectar a clientes, empleados o accionistas.

2.2. *Proceso de fusión BBV-A y Bancomer.*

"La mayoría de los autores que estudian y mencionan en sus obras el tema de fusión de empresas, utilizan sus experiencias, conocimientos y criterios para referirse a las fusiones como adquisición o consolidación, utilizando a las palabras como si fuese una sola y otros prefieren hacer referencia al tema haciendo comparaciones entre la palabra fusión y las palabras consolidación o adquisición, como si fueran sinónimos. Otros indican que la llamarán fusión-adquisición o fusión-consolidación..."²⁸

Para dejar claro el concepto se consultó la definición de palabras frecuentes o sinónimas de fusión basadas en los significados desarrollados en el área económica-empresarial.

Absorción: Como lo indica la misma palabra, término utilizado cuando una empresa (generalmente grande) absorbe o consume a otra empresa (generalmente pequeña) hasta desaparecerla.

Adquisición: Es la obtención de una empresa por medio de la compra de la misma, también puede ser adquirida por donación o sucesión. En algunos casos se caracterizan por que la adquisición se realiza en contra de los deseos de algunas personas que tienen algún tipo de relación en la misma.

Allianza: Es la unión de empresas a través de un pacto o convenio, una característica es que se realizan contratos para que ambos funcionen en forma parcial o total.

Amalgamación: Es la combinación de dos o más empresas, se dice combinación porque trata de la unión de dos o más empresas cuyos giros mercantiles son diferentes, es decir, en ellas se producen o venden artículos diferentes.

Consolidación: Se refiere a la unión de empresas en donde la empresa fusionante y la fusionada buscan ser más sólidas, seguras y procuran evitar el fracaso y la competencia. Una forma de asegurar su futuro es que la unión se realiza por acuerdo de ambas.

Fusión: En su más simple expresión significa la unión de dos elementos, de dos sociedades, de dos partidos políticos, etcétera, dependiendo del área en la que se aplique la misma. En áreas económico administrativas y en el sector empresarial se utiliza como la unión de empresas para crear una sola sociedad que sustituye a cada una de las que la forman, generalmente se trata de empresas con características semejantes.

Entre las razones por las que se fusionan las empresas podemos mencionar:

- Para aprovechar oportunidades conjuntas.
- Para corregir debilidades corporativas
- Para mejorar los niveles de eficiencia y efectividad.
- Mejorar los márgenes de rentabilidad y productividad.
- Para lograr llevar a cabo un plan de desarrollo de la empresa.
- Para conseguir diversificar sus productos.
- Lograr una buena inversión.
- Lograr el volumen de los negocios.
- Mejorar los servicios que se prestan en los negocios existentes.
- Necesidad de acelerar el crecimiento.
- El deseo de aumentar las ganancias
- Por la incapacidad de pequeñas empresas de satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Por la imposibilidad de mantener el ritmo de una competencia agresiva.
- Por avanzada edad de los administradores que les suceda en cargos importantes.
- Para la obtención y logro en cambios industriales y tecnológicos.
- Mejorar las líneas de producción desequilibradas.
- Por consideraciones financieras, etcétera

²⁸ <http://herzog.economia.unam.mx/secss/TesisFE/GuerraMC/cap2.pdf>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Cuando se elabora una descripción cronológica como en páginas anteriores y se plasman conceptos fríos como los citados, parece ser que sólo es capital financiero el que se integra por la búsqueda de una ganancia o utilidad mayor, sin embargo; cuando se habla de fusión se involucra una enorme cantidad de dificultades, se fusionan culturas, se fusionan equipos de personas y tecnológicos, redes y sistemas de trabajo y por ende un enorme esfuerzo humano para la integración y adaptación al cambio, propiciando un clima organizacional difícil de manejar por la resistencia y la diferencia en las culturas organizacionales.

Una empresa puede contar con los mejores recursos tecnológicos, las más avanzadas instalaciones, los productos más innovadores y adecuados para los clientes y las más evolucionadas técnicas financieras y aún así fracasar si no cuenta con las personas que tengan la capacidad de manejar las variables que intervienen día a día.

En el proceso de fusión de Bancomer y BBVA se han cerrado sucursales, se han cambiando de ubicación departamental a las personas, se paralizó cualquier movimiento en los tabuladores salariales, se requirió y requiere de un proceso muy exhaustivo de adiestramiento y capacitación en sistemas operacionales así como el recorte de la matrícula de empleados.

Para dar una idea de las proporciones del personal con que se contaba tenemos "a 476 ejecutivos de los cuales 32% eran de BBV-A y 68% de Bancomer"²⁹, en proporción semejante estaba todo el personal y bajo este esquema se desarrollaron programas para organizar equipos de trabajo, descripciones de la forma en que se aplicaría el modelo de negocio y modificaciones a las estructuras organizacionales, donde todas las áreas y recursos humanos se vieron en la necesidad de reorganizar la plantilla por la duplicidad de funciones.

En apariencia la búsqueda fue integrar equipos con los mejores colaboradores, aplicar eficientemente las capacidades y el conocimiento en las tareas. Se aplicó una campaña para estandarizar la misión, visión y valores, con la finalidad de apoyar en la integración de equipos, considerándose la importancia de hacer participar al personal mediante la comunicación. Pero a pesar de las campañas internas, no se ha logrado del todo la participación e integración de equipos de trabajo ¿A que se debe esto?

En una encuesta sobre una muestra organizacional de 315 personas en 19 grupos de seis plazas, personal de los tres bancos con una antigüedad promedio de 13 años. Los resultados cualitativos arrojan:

Los empleados observan:

"La fusión como favorable, positiva y necesaria.

El cliente y sus necesidades continúan ocupando un lugar central.

En general se valoran los esfuerzos institucionales de comunicación del cambio, sin embargo; se pide un mayor flujo de información oficial en forma oportuna asegurándose la recepción por parte de todos los integrantes del grupo"³⁰

Aunque la frecuencia de las respuestas no se pudo obtener, el último punto es interesante. La experiencia nos indica que a ciertos niveles de mandos medios y de supervisión el manejo de la información, la comunicación y habilidades de los líderes han derivado en conflictos de integración laboral aunando a ello variables de intereses, resistencia al cambio, capacitación y destrezas en el manejo de herramientas de cómputo. Esto ha repercutido en el nivel de atención al público en general³¹ y en el nivel motivacional del personal; aunque ahora se cuenta con una campaña publicitaria de agradecimiento por soportar los usuarios los embates de la fusión se han perdido muchos clientes así como personal de base.

En cuanto al clima organizacional se generan tensiones que impactan la motivación de las personas para el desempeño de sus labores. Se involucran factores por la incertidumbre de permanecer o no entre la plantilla sucediendo dos cosas: no les interesa seguir colaborando y sus actividades no las efectúan con calidad o se manifiestan servilismos por la competitividad entre puestos y permanecer en ellos para evitar la afectación en los ingresos familiares.

Esto nos lleva a líderes³² impositivos y permisivos sin compromisos con el equipo; que acaba en todos los niveles en un individualismo o protagonismo por los resultados.

²⁹ Integrados. Comunicación interna del grupo BBVA Bancomer. Número 3 agosto del 2000.

³⁰ <http://bancomer.intranet.com.mx/integrados/default.htm>

³¹ Cuando digo público en general me refiero a usuarios internos y externos

³² Como señale en párrafos anteriores, en mandos medios y supervisores sin descartar que suceda a nivel dirección.

Paso un año desde el nacimiento formal del grupo financiero BBVA-Bancomer el 1 de julio del 2000 para que se diera el lanzamiento de la nueva cultura corporativa y los componentes principales que la forman visión, misión y valores. La difusión de estos al personal se hizo mediante folletos, calendarios, posters, videos, intranet y sesiones informativas con los jefes de área. Sin embargo; parece ser que no se midieron los problemas más graves: las pugnas de los sujetos por permanecer en el trabajo, por mantener puestos y jerarquías, la definición de quien era el mejor en la dirección y procesos, problemas de integración por la división de los grupos identificándose como Red Verde los de personal de Bancomer y Red azul los de Bilbao Vizcaya

Aunado a la complejidad para la aceptación de nuevos procesos y cultura organizacional los despidos formaron parte de una variable que impactó en la conducta del personal. Se encontraron comentarios del área de recursos humanos donde se puede observar la conciencia de la salida de muchas personas del Banco y de proporcionar información para disminuir los índices de incertidumbre y de reflejar que la Institución seguía respaldando a los empleados "...la transformación ha requerido decisiones complejas, como es necesario el redimensionamiento de la plantilla. Para reducir su impacto establecimos una gestión individualizada de las personas, dando prioridad de salida a quienes por motivos personales, deciden hacerlo. Es necesario señalar que a quienes han tenido que dejar la organización se les ha respetado escrupulosamente sus derechos y en las plazas principales a las personas que así lo han deseado, se les ha apoyado para encontrar empleo o iniciar un negocio propio"³³

Con estos mensajes los empleados aseguraban la existencia de los despidos, se manifestó en el ambiente el incremento de los niveles de tensión y el decremento de la motivación, justificada por que el personal no sabía cuando iba a salir o si permanecería en su puesto. El proceso de despidos masivos comenzó para octubre del 2000 y su dinámica ha disminuido pero no culminado hasta a agosto del 2002.

Vitalino Nafria, Consejero delegado de BBVA-Bancomer señaló que se manifestaron procesos de "...expectativa, planeación, tensión, compromiso, dificultades, imprevistos, proactividad, reacciones oportunas y otras situaciones complejas"³⁴ que desde el punto de vista del trabajo social se reflejan en el estado de ánimo de los sujetos afectando la relación entre los grupos de trabajo y la estabilidad en la familia.

Según artículos de la FENASIB³⁵ se estimaba en un principio que el ajuste por la fusión "podrían salir 2 mil trabajadores aunque esta situación se podrá resarcir con la rotación natural de personal."³⁶ Sin embargo; considerando la base testimonial obtenida de fuentes internas, así como la de analistas del sector, de una planta laboral de 40.000 personas hasta agosto del 2002 se tienen consideradas a 26,161 lo que representa que se despidieron al 34.59% (13,839 en dos años).³⁷ Esto apareció como un factor que se reflejó en la participación del personal y en su estado de ánimo lo que tiene invariablemente una consecuencia en la productividad de los departamentos

Ante este panorama del cual ningún departamento de Bancomer es ajeno ¿Qué posibilidad existe para mejorar esta situación?

2.3. Importancia del análisis motivacional al personal de la Subdirección de Servicios Operativos del área metropolitana de BBVA-Bancomer.

Conforme a los cambios manifestados en la estructura organizacional de la Dirección Administrativa Regional Metropolitana, debido a la reestructura de departamentos por la fusión de organizaciones; la Subdirección de Servicios Operativos ve la necesidad de detectar y analizar las áreas de oportunidad de los departamentos a su cargo. La finalidad, establecer estrategias para la mejora de los procesos de modo tal que se traduzcan en un desempeño eficiente del personal, mediante la participación y valoración de sus propuestas. Con ello se busca el logro de los objetivos y metas de la Dirección, estableciendo el reconocimiento de la fuerza de trabajo y contando con personal motivado para el desarrollo de las actividades ordinarias.

Lo anterior se basa en la representatividad del universo de trabajo para la Subdirección de Servicios, de un total de 1.875 sucursales a nivel nacional; se atienden en procesos como clientes internos a 614 sucursales en la Dirección Administrativa Regional Metropolitana. Esto representa el 33% del total nacional; por lo que la sinergia,

³³ Enlace, revista de comunicación interna de BBVA-Bancomer #8 septiembre 2001 pp.2. Comentario del director de R.H. Alfredo Gisholt Orozco

³⁴ Enlace, revista de comunicación interna de BBVA-Bancomer #9 octubre 2001 pp.3.

³⁵ Federación de sindicatos bancarios

³⁶ La jornada viernes 21 de julio de 2000. Artículo Inicio de una fuerte reestructuración de personal, advierte Navarro Contreras

³⁷ Fuente: Testimonio confidencial de la Dirección Administrativa Nacional

motivación y colaboración que se requiere entre el personal y los departamentos es fundamental para alcanzar objetivos de eficiencia.

Para Servicios Operativos es indispensable el conocimiento de las necesidades y recursos con que cuenta el personal de las áreas de control contable, atención a sucursales por dotaciones y concentraciones, depósito empresarial, nóminas y rayas, traslado de valores y cámara de compensación, que son quienes brindan apoyo, soporte y servicios internos en las necesidades de sucursal.

Considerando que las actividades desarrolladas tienen alcances en el incremento de los niveles de tensión por el manejo de información clasificada, la cantidad de trabajo procesado, atención al público y clientes internos se estima un decremento en la productividad, ambiente laboral y manejo de la motivación por parte de los responsables de área.

El propósito del análisis es una identificación de causas que inhiben la motivación del personal detectando sus necesidades, identificando líderes naturales, así como elementos y propuestas para modificar los incentivos intrínsecos y extrínsecos de los recursos humanos de la Subdirección de Servicios que permitan incrementar la productividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo III

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

3. Metodología Aplicada.

3.1 Desarrollo de los resultados.

3. METODOLOGÍA APLICADA

En este capítulo se integra la construcción metodológica y la presentación de los resultados obtenidos para el análisis de la motivación interna del personal de la Subdirección de Servicios Operativos dependiente de la Dirección Administrativa Regional Metropolitana de BBVA-Bancomer.

El presente estudio monográfico se apoya en el procedimiento metodológico de Trabajo Social propuesto por la Licenciada María del Carmen Rangel, en donde la intervención del profesional se sintetiza en tres etapas que son: Conocimiento, planeación y ejecución.^{38A}

En la primera etapa llamada de Conocimiento se realiza la investigación documental relacionada con el proceso de la motivación. Se parte de la revisión de las fuentes documentales bibliográficas y hemerográficas relacionadas al final de este documento, así como la clasificación de la información que se considera oportuna para la generación del marco teórico referencial considerando las teorías de Maslow, Mc Gregor, Lewin y Herzberg a fin de aclarar los procesos que vive el sujeto en la motivación laboral explicados en el capítulo 1.

El segundo momento de esta fase de conocimiento es el contexto laboral en que se desenvuelven los sujetos de estudio con un análisis documental y de campo.

Partiendo de la determinación de componentes y factores motivacionales generada por la jerarquización de categorías planteadas en los resultados de la investigación documental, de campo y de la observación del medio de estudio, se realiza una matriz de variables³⁸ cuya finalidad es determinar la operatividad de los componentes que permiten definir los instrumentos y las técnicas a usar, tales como la observación, la entrevista y la preparación de un cuestionario elaborado científicamente para obtener información veraz.

El instrumento³⁵ creado para la investigación es un cuestionario de 40 reactivos con preguntas fundamentalmente cerradas⁴⁰ mismas que responden a 5 categorías o componentes de tipo: demográfico, relación grupo liderazgo, satisfacción, motivación, motivación y familia que permiten identificar y describir los aspectos en que el personal de Servicios Operativos se encuentra o no motivado; de tal forma que el análisis permite demostrar la importancia de la motivación en el ambiente laboral a fin que los departamentos que componen la subdirección, funcionen adecuadamente y los integrantes se sientan más satisfechos con su labor. El universo de trabajo es una muestra de 54 sujetos de estudio de ambos géneros procedentes de los departamentos de cámara de compensación, depósito empresarial, control de servicios a sucursales, control contable y traslado de valores que integran la Subdirección citada.

Con lo anterior se pretende descubrir los factores positivos y negativos de la motivación en el personal de la Subdirección de Servicios Operativos de BBVA-Bancomer.

En la segunda etapa llamada de Planeación que interviene en todo el proceso, se hace una integración de componentes obtenidos de la fase de conocimiento a fin de analizar tiempos, resultados y propuestas; sintetizando de manera congruente los resultados obtenidos a fin de identificar los factores que debilitan y fortalecen la productividad de las personas con referentes motivacionales.

En la fase de planeación el estudio de campo se compone de técnicas e instrumentos que consisten en lo siguiente:

Técnicas:

*Entrevistas previas. Primer acercamiento para conocer el ambiente laboral a razón de los comentarios del personal de Servicios Operativos.

^{38A} Ver: Mendoza Rangel, Una opción metodológica para los Trabajadores Sociales, ATSMAC 1987.

³⁸ Anexo 2

³⁹ Anexo 3

⁴⁰ Vease Antología de la Investigación Social: procesos y técnicas UNAM-ENTS 1997 p. 125

*Entrevista con los coordinadores de área a fin de establecer el primer acercamiento con los departamentos de control contable, atención a sucursales por dotaciones y concentraciones, depósito empresarial, nóminas, traslado de valores y cámara de compensación. El objetivo es conocer por parte de los responsables de las áreas los problemas específicos que inciden en la motivación, su relación interfuncional con otras áreas y equipos de trabajo.

*Entrevista dirigida informal con el personal de las áreas de manera aleatoria y la realización del levantamiento de la información con la aplicación del instrumento a fin de analizar las necesidades.

*Sondeo al personal sobre la existencia, conocimiento y aplicación de manuales operativos de los departamentos a cargo de Servicios Operativos.

Instrumentos:

*Cronograma⁴¹ cuya finalidad es definir los tiempos invertidos en la investigación.

*Guía de entrevista dirigida de tipo informal: Se consideran las categorías o componentes de tipo: relación grupal, liderazgo, satisfacción, motivación, motivación y familia que identifican la percepción del ambiente laboral. Se consideran 14 preguntas abiertas donde la entrevista no llevó más de quince minutos y los datos obtenidos sirvieron de apoyo para la elaboración del cuestionario base de la investigación.

*Cuestionario piloto aplicado a 10 sujetos con la finalidad de hacer los ajustes de comprensión en las preguntas, redacción, formato e interpretación.

*Cuestionario definitivo dirigido a 54 personas en 5 bloques con la finalidad de establecer la interpretación de resultados mediante estadística descriptiva.

*Inventario de recursos humanos con la finalidad de detectar las potencialidades en experiencia, capacitación y academia de cada integrante de Servicios Operativos.

La tercera etapa llamada **Ejecución** se concatena al proceso concretándose con la elaboración del documento o informe final, integrando todo el análisis y las propuestas generadas de la investigación, para la determinación de diagnóstico y cuadros generales de necesidades así como las recomendaciones, alternativas o proyectos que surjan del análisis.

La ejecución considerada como la puesta en marcha de las alternativas o proyectos derivados de la investigación, para los efectos de este trabajo no tiene el término riguroso pues la aplicación de propuestas o alternativas están sujetas a la autorización de funcionarios de BBVA-Bancomer. Sin embargo; esta se traduce en una definición de modificaciones de procesos una vez que se determinan los elementos motivacionales que permiten elaborar proyecciones y cambios específicos que nos permitan hacer eficientes los niveles de productividad con la intervención del profesional en Trabajo Social.

3.1 Desarrollo de los resultados

FACTORES DEMOGRAFICOS:

Como lo más representativo se observa que de los 54 sujetos de estudio 83% son del género masculino y 17% del femenino, después de investigar las funciones de los departamentos antes de la fusión se justifica la tendencia de un mayor número de hombres debido a que las actividades ordinarias requerían de cierta fuerza física por traslado de bolsas de efectivo en billete y morrala para la verificación de los mismos.⁴²

El indicador de estado civil y de edad confirma la tendencia hacia la conservación del trabajo debido a que el 81% son casados, el 39% fluctúan en edades de 26 a 35 años, el 28% en edades de 36 a 45 y el 50% del total de sujetos cuentan con Bachillerato. En consecuencia estas características definen cierto perfil cultural en relación

⁴¹ Anexo 1

⁴² Anexo 4

con los roles en la familia debido a que los hombres desempeñan el papel de proveedores y por tanto buscan asegurar la conservación del trabajo.⁴³

En esta óptica el subsanar las necesidades básicas mediante el salario y el asegurar el ingreso con la permanencia en el trabajo se relacionan como factores motivacionales que Maslow explica en la base de su pirámide. Aunado a ello se manifiestan factores internos como es la conciencia sobre las limitaciones para la búsqueda de nuevas oportunidades en el exterior de la institución, que se justifica como un modelo de realización que otorga la imagen organizacional a los sujetos, esto es entonces; un impulso de logro por pertenecer a la institución. McClelland explicaría en su teoría del impulso que en el hecho citado se satisface la necesidad de logro por pertenecer al organismo que provee logros y lo impulsa a sobresalir.

No hay que dejar de lado los factores externos que sirven como estímulos al sujeto tal como son las condiciones que exige el medio para obtener mayores satisfactores. Hoy en día las organizaciones exigen elementos jóvenes y bien preparados para ocupar puestos que no en todos los casos son bien remunerados característica que puede ser en un momento un elemento motivacional y al mismo tiempo un elemento de frustración para el individuo.

Servicios Operativos debe canalizar a favor del grupo estos elementos como factores motivacionales que garanticen el desempeño del trabajador y no como elementos frustradores que repriman la participación o minimicen las potencialidades del equipo de trabajo.

RELACIÓN GRUPO LIDERAZGO

La consolidación de un equipo de trabajo depende de factores ambientales que propicien fuerzas positivas entre los integrantes del grupo. El reconocimiento por el desempeño, las aportaciones, la autoridad bien manejada, la confianza, la comunicación, la pertenencia, forman elementos que se han estudiado para obtener referentes de las relaciones grupales mismos que se han considerado en este estudio como elementos trascendentales en la motivación.

Herzberg señala en sus estudios que cuando las personas se sientan bien en su trabajo lo quieren más por el reconocimiento, la responsabilidad, la interacción social, el crecimiento y el desarrollo que por la misma paga. Muchos administradores procuran eliminar la insatisfacción en los citados elementos, sin embargo, no es sinónimo de motivación.

En el análisis de la relación del grupo y los líderes de nuestro objeto de estudio se han considerado como indicadores al reconocimiento, la autoridad y confianza, la comunicación y la pertenencia como elementos que permiten identificar la interacción grupal.

Determinar cuantas son las personas que intervienen como responsables de personal, es un punto necesario para identificar a cuantos líderes se debe sensibilizar en el trato y relación para con los subordinados. La responsabilidad sobre ciertos procesos y personas se le llama tramo de control. El tramo de control en Servicios Operativos se sustenta en el 19% del personal es decir; diez personas son encargadas de los controles departamentales. Este grupo debe contar con elementos que le permitan analizar que tipo de incentivos son los pertinentes para contar con personal motivado en las labores ordinarias e incrementar su productividad considerando que los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, son factores que Herzberg sugiere dar énfasis para establecer relaciones más gratificantes y motivadoras a las personas.⁴⁴

La importancia del reconocimiento como factor motivacional tratado por Herzberg, se confirma en la opinión de los sujetos de estudio: el 78% de los encuestados considera que su opinión es tomada en cuenta, sin embargo, en la ejecución de las actividades cotidianas el 50% opina que su labor no es reconocida.⁴⁵

Para contrastar lo anterior se cuestionó la importancia de reconocer un buen desempeño en el trabajo, el 48% asegura que la falta de reconocimiento inhibe la participación del grupo y por ende su productividad. Esto deriva en frustración y disminución en la credibilidad de los integrantes del grupo para con el líder, se da a entender que se escucha a las personas pero que en la toma de decisiones las opiniones que dieron resultados favorables, no se acreditan a quien las originó.⁴⁶

⁴³ Anexos 5-7

⁴⁴ Anexo 9

⁴⁵ Anexos 10 y 11

⁴⁶ Anexo 12



McClelland señaló que las personas pueden sobresalir desarrollando fuerzas que les permitan realizar bien sus tareas y que les propicien satisfacción de logro y realización. Para esto el individuo debe buscar un modelo de realización, escogiendo personas que desarrollan un buen trabajo y tratando de emularlos, esto origina una modificación a la imagen personal y por ende a las actitudes de los sujetos traducido en un mejor desempeño por convicción necesario para la permanencia motivacional; consideración que las personas que detentan el mando deben tener siempre en cuenta.

En el trabajo los modelos o referentes directos a lo citado son los jefes cuya asociación de modelo con el grupo tiene referencia con la toma de decisión, la autoridad, confianza y comunicación con su equipo de trabajo. La imagen que tienen los subordinados sobre el jefe, debe considerarse como un elemento motivacional.

La comunicación horizontal con el grupo es necesaria para el desempeño eficiente de las actividades, para analizarla se manejaron indicadores entre los que destacan los siguientes: Claridad en las instrucciones, flujo de información, confianza y comunicación. En la claridad de instrucciones del jefe para los subordinados el 89% opina que si hay claridad en instrucciones del jefe hacia los integrantes del grupo sin embargo; 35% asegura que ante los cambios funcionales o reestructuras no hay un flujo oportuno de información y comunicación por parte de los jefes.⁴⁷

En el indicador de confianza el 94% asegura que si existe confianza con el jefe para plantear errores cometidos en la operación y el 89% que se trata con respeto y se asesora al personal hacia la solución de problemas, sin embargo; la presencia del jefe no es trascendental y esto representa autoridad, el 78% opina que es indiferente la presencia para el desempeño del trabajo. Esto lleva a interpretar que es necesario fortalecer la relación de los líderes formales para con los subordinados o entender que son grupos con características de autonomía.⁴⁸

La pertenencia es otro elemento que permite saber si hay un sentimiento de integración: cuando existe identificación, afinidad con los objetivos y se asume la responsabilidad en el desempeño o logro de los mismos, se añade una relación de compañerismo, participación en las actividades y orgullo por pertenecer al grupo.

En este análisis se ha considerado a la pertenencia como un elemento entre la relación y la participación de los integrantes, donde el 96% del universo de estudio dice tener de una relación muy buena a buena con los compañeros de trabajo, el 43% considera que siempre hay participación y colaboración entre el equipo y el 81% esta orgulloso de pertenecer a la institución.⁴⁹

Estas cifras pueden contrastarse con el promedio de permanencia en BBVA que para Servicios Operativos es de 14 años, pero hay que señalar que permanencia o antigüedad no es sinónimo de integración con el grupo; influyendo también los factores externos que inducen al sujeto a permanecer en un lugar por mucho tiempo así como el afrontar el miedo de realizar cambios que generan incertidumbre o desequilibrio en la seguridad de la permanencia laboral.⁵⁰

A razón del 61% los sujetos perciben que hay falta de motivación en los compañeros de trabajo por los continuos cambios que se han manifestado en la organización pues disminuyen las expectativas de permanencia en el trabajo e incertidumbre en las competencias de cada individuo.⁵¹

SATISFACCIÓN

La satisfacción es la sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que la reducen. Algunos autores consideran que la satisfacción es un motivo en sí mismo, es decir; el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización para lograr ésta.

Para otros; es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. En el modelo de expectativas de Vroom, se da un valor a la satisfacción en función a las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y el producto o resultado obtenido. Se manifiesta un cambio en la actitud siempre y

⁴⁷ Anexo 16

⁴⁸ Anexo 13-15

⁴⁹ Anexo 17

⁵⁰ Anexo 18

⁵¹ Anexo 17



cuando el estímulo para el cambio propicie una recompensa interesante y se involucran variables como la remuneración, la seguridad del empleo, las condiciones físicas para el desempeño del trabajo, etc.

En el factor de satisfacción se observa que la institución brinda seguridad de permanencia debido a que el promedio de antigüedad en Servicios Operativos es de 14 años, el 61% tiene un sueldo que va de los \$4,000 a \$6,000 mensuales mismo que a consideración del 87% de los sujetos de estudio no está equilibrado con las actividades desempeñadas ni con la realidad económica para el consumo de productos básicos y así satisfacer las necesidades de la familia.⁵²

A pesar de no encontrar una total satisfacción en las remuneraciones económicas, la permanencia se basa en obtener mayores prestaciones que las de ley así como la conciencia de la limitación de oportunidades al exterior por las condiciones que se detallan en los factores demográficos de este estudio.

En consecuencia, nuestros sujetos de análisis manifiestan que la disponibilidad al cambio es un factor que les permitirá obtener cierto desarrollo o mantener su permanencia en la institución. El 78% está dispuesto a dar más esfuerzo en el trabajo para contribuir con mayor eficiencia y a cambiar de departamento realizando otras actividades. El 54% está dispuesto a cambiar de residencia si se le paga más por su fuerza de trabajo. Para nuestro objeto de estudio el grado de satisfacción tiene una amplia referencia con el ingreso obtenido para subsanar necesidades básicas sin preocupación.⁵³

MOTIVACION

Indicadores positivos y negativos de la motivación

Vroom establece en sus análisis que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. El realizar un mayor o menor esfuerzo requiere de tomar una decisión, misma que propicia un cambio y cuando este cambio se genera por convicción mediante el estímulo adecuado, se orientan las conductas hacia algo deseado, lo que logra llevar a los sujetos a sentirse motivados y a seguir propiciando cambios. Es decir, el estímulo recibido debe ser de gran importancia para los involucrados y acrecentar de este modo las probabilidades de transformación de los sujetos.

Las remuneraciones, la mejora en la comunicación, la participación en la toma de decisiones, la apreciación de la labor del trabajador son elementos para la mejora en el clima organizacional, así Vroom señala la necesidad de considerar las capacidades, el nivel de satisfacción después de lograr un resultado y la percepción del empleado sobre que cierto esfuerzo lo llevará a un logro deseado ello implica que la toma de decisión para hacer el trabajo requiera de estímulos que Skinner considera son necesarios para repercutir como reforzadores de una conducta positiva; cuando son atractivos los estímulos y los vínculos entre esfuerzo y rendimiento puede conducirse hacia la motivación.

A todo recurso humano es posible despertar sus razones para actuar por convicción a su trabajo y llevarlo a interiorizar las razones que lo encaminen a sentirse motivado. Sin embargo, el umbral entre el concepto de motivación y estímulo para el común de las personas llega a ser sinónimo siendo que el segundo es una herramienta que debe usarse para que el sujeto este convencido de hacer bien su labor, por ello en este estudio se seleccionó el cuestionar a los sujetos si el dinero es un elemento fundamental para la realización del trabajo debido a que bajo la óptica de este análisis el dinero representa un estímulo; mismo que pierde fuerza una vez que se logran subsanar las necesidades básicas.

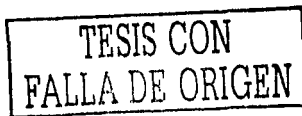
El 89% del universo de estudio piensa que el dinero no es un elemento fundamental para la realización del trabajo presentándose como un área de oportunidad para establecer acciones que mejoren las actitudes de los sujetos y que no necesariamente tengan que ver con remuneraciones económicas.⁵⁴

Dentro de los elementos que consideran desmotivadores para sus labores, con un 72% es trabajar por responsabilidad. Según se observó, el concepto de ser responsable se relaciona no por el gusto de ejecutar una labor, se basa más en hacer solo estrictamente lo que se pide, ni más ni menos, lo que incide en una minimización

⁵² Anexo 18

⁵³ Anexo 18

⁵⁴ Anexo 19



de potencialidades y oportunidades para crear nuevas alternativas de respuesta a problemas en las tareas asignadas.⁵⁵

A esto hay que añadir que nuestros sujetos consideran como un factor desmotivante en un 33% los salarios, el 14% piensa que la poca oportunidad de crecimiento en la organización, el 12% que no se reconoce su labor y el 13% que existe trabajo desigual o favoritismo por parte de los jefes, esto nos indica que efectivamente no solo el dinero es un factor para sentirse motivado y que hay que poner especial cuidado en la asignación de tareas y en la equidad laboral.⁵⁶

Debido a los constantes cambios en la organización por la fusión entre bancos se consideró que la reasignación de funciones por reestructuras en la base de trabajadores propiciara desequilibrio en las cargas laborales pudiendo ser un elemento que lleve al cansancio al sujeto y por ende a sentirse desmotivado. Se decidió entonces cuestionar la percepción que tienen los sujetos sobre el incremento de los volúmenes de trabajo donde el 63% afirma que si hay un incremento y el 93% niega que esto sea una razón para disminuir la productividad. Como la organización no permitió investigar sobre la volumetría⁵⁷ promedio del personal, no pudimos obtener un elemento cuantitativo para hacer las comparaciones históricas entre el número de personal y los volúmenes manejados, sin embargo; se consideró que el ausentismo, la capacitación y el equipo adecuado para ejecutar las labores son elementos que permiten vislumbrar si existe responsabilidad por parte del trabajador para con la organización así como determinar si cuenta con herramientas teóricas y materiales para la ejecución de actividades.⁵⁸

En cuanto al ausentismo, el 89% dice nunca faltar, aunque el 75% confirma que en caso de no asistir a sus labores el motivo es por enfermedad. Los retardos no son un elemento trascendental debido a que en el 74% de los casos si existe tolerancia de 13 minutos promedio para la entrada de 8:30 en el 64% de los casos. Esto deja ver que existe constancia en las labores contando como un elemento satisfactorio para no disminuir la productividad.

Situación que se ratifica al contar con el 63% de sujetos que afirman que si se les da capacitación cuando hay una asignación de nuevas funciones, aunque al entrevistar existe una confusión entre el concepto de adiestramiento y capacitación por parte de los sujetos ya que ellos consideran como capacitación el hecho que otra persona les transmita verbalmente el conocimiento contando con la herramienta necesaria para el trabajo pero no con elementos formales para un razonamiento más elaborado.

El 56% esta consciente sobre el beneficio que tiene la capacitación para ser más productivo y es área de oportunidad para convencer al otro 44% y motivarlo para adquirir más herramientas para cumplir con sus tareas laborales. Esto facilita el proceso de sensibilización debido a que el 93% dice estar disponible para capacitarse; otra área de oportunidad para determinar que cursos son las más convenientes en beneficio de la organización y del trabajador.⁵⁹

En cuanto a instalaciones, material y equipo de trabajo el 80% dice contar con elementos necesarios para el desempeño de sus actividades.

En resumen los sujetos de estudio consideran que:

- El dinero no es un elemento fundamental para realizar bien el trabajo.
- Las personas se sienten comprometidas con el trabajo más por responsabilidad que por convicción siendo esto un factor desmotivante concatenado con los salarios y la poca oportunidad de crecimiento en la institución.
- A pesar de lo anterior, no hay un alto índice de ausentismo lo que permite dar continuidad y seguimiento en la implantación y desarrollo de proyectos para capacitación y compromiso laboral por convicción.
- Aunque a percepción de los trabajadores ha aumentado el trabajo por las reestructuras, están conscientes que este no es un factor para disminuir la productividad.
- Así mismo existe una alto grado de sensibilización sobre la importancia de la capacitación para beneficio propio y su contribución al desempeño de las labores.

⁵⁵ Anexo 20

⁵⁶ Anexo 21

⁵⁷ Cantidad de trabajo efectuado en una jornada

⁵⁸ Anexo 22

⁵⁹ Anexo 23

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Lo anterior está sujeto a un análisis de elementos externos que tienen que ver con estímulos para el trabajador y así tener referencias para sentirse motivado o contribuir solo en el estricto cumplimiento de sus deberes.

MOTIVACION Y FAMILIA

Todos los autores señalados en este trabajo coinciden en que el estudio de la motivación es un valioso instrumento para comprender la naturaleza humana. ¿Qué lleva al sujeto para actuar por convicción?. En ello se encierra y manifiestan impulsos, intereses, necesidades, aspiraciones para lograr alcanzar una meta.

Como se ha visto, la motivación de los sujetos se debe a factores internos que expresan necesidades o aspiraciones básicas y a factores externos que tienen que ver con el medio.

En el caso de las familias los factores externos tienen relación con la influencia educativa y con el aprendizaje. La congruencia entre el decir y el hacer de padres a hijos es un referente que sirve a los sujetos como ejemplos a seguir. Es decir, un padre que se siente satisfecho con su trabajo y motivado para realizarlo con excelencia puede ser un reproductor de refuerzos positivos a los hijos para incrementar la autoestima y la automotivación.

Para que exista motivación, la concatenación de factores internos y externos son necesarios, sin embargo; en la familia es donde se desencadenan elementos de referencia para aprender hacia donde voy, el trazarse una meta para lograr un satisfactor.

Del núcleo familiar tomamos elementos que nos dicen que es el trabajo, por ejemplo: Si nuestros padres se quejan en casa constantemente de su actividad laboral, el referente a los hijos será que no vale la pena trabajar porque acarrea problemas y que sólo es un elemento para subsistir, pero si un padre hace referencia de estar contento, satisfecho y sentirse importante por trabajar, el estímulo hacia los hijos será positivo.

Si de esta cadena estuvieran conscientes tanto los sujetos como las empresas se puede generar un sistema de referencia y aprendizaje concatenado que puede llevar a un cambio cultural que beneficie no sólo a la empresa sino a la sociedad.

La importancia de que la empresa conozca la percepción familiar de sus trabajadores en cuanto a la motivación en el trabajo, permite saber si la unidad productiva tiene acciones adecuadas para sus empleados y si está generando una modificación de fondo que trascienda a la familia, considerando que la futura fuerza de trabajo proviene de este núcleo. De allí que se incluya para este estudio el análisis del rubro, pues si la motivación tiene que ver con un referente que aprendemos es susceptible de ser modificado.

Se inició por considerar el estado de ánimo de los sujetos al culminar su jornada laboral, donde el 22.22% dice sentirse satisfecho con el término de su jornada, el 20.37% se siente bien y en otras causas se presentan estados como Deprimido, Angustiado, Molesto, Desanimado, Indiferente y Cansado que alcanzan el 57.41% causas que pueden atribuirse al ritmo de trabajo y a las fuerzas que tiene relación con la actitud de grupo (relación grupo liderazgo).⁶⁰

En cuanto a como describen los sujetos de estudio a los integrantes de su familia su actividad en el trabajo, el 76% comenta lo mucho que le gusta o dice que es interesante y lo explica, no menos importante es señalar que el 25% dice estar harto o prefiere no comentar nada a la familia. Contrasta con el 93% que está consciente que la actitud que el sujeto toma hacia la familia con referencia a como se siente en su trabajo es un ejemplo para los hijos y el 91% ratifica que este ejemplo debe influir de manera positiva en los mismos.⁶¹

Con los enfoques estudiados no podemos descartar que los estímulos positivos o negativos afectan el desempeño en el trabajo y las relaciones familiares debido a que ambas partes están integradas en el contexto del sujeto, haciendo de las personas seres psicosociales; aunque para nuestro universo de trabajo es más la influencia que tienen los problemas del trabajo en la familia que a la inversa (33% y 17% respectivamente) un alto porcentaje dice que no debe afectarse ni a la familia y ni el desempeño por lo problemas laborales o familiares (75% ponderado).⁶²

⁶⁰ Anexo 24

⁶¹ Anexos 25-26

⁶² Anexos 27-28

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo IV

4. Proceso de análisis

4.1 Metodología de evaluación

4.2 Factores susceptibles de mejora

4.4 Factores que obtuvieron la calificación más alta.

4.5 Tabla de calificación por factor estudiado.

4. PROCESO DE ANALISIS

Las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos, las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y las aspiraciones de sus integrantes. Lo anterior conduce al tema de la motivación como uno de los elementos que deben desarrollarse para generar, mantener, modificar y cambiar actitudes en la dirección deseada.

Uno de los principales errores de la industria ha sido la simplificación excesiva del concepto de motivación. Las mujeres y los hombres tienen muchos motivos y a menos que reconozcamos la parte que desempeña cada uno de ellos, no podremos comenzar a entender su conducta. Cuando se habla sobre la motivación se preocupa por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica cambiante y a una multitud de experiencias previas. Debido a estos factores se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior del individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior.

La motivación también implica un proceso de aprendizaje, por lo tanto; esta actitud es susceptible de modificarse en beneficio de los mismos sujetos, los grupos y las organizaciones. El Trabajador Social cuenta con un bagaje de conocimientos que le permite identificar actitudes y conductas aprendidas en los diversos grupos en que el ser humano se involucra. Mediante la intervención profesional del mismo, se pueden atender los procesos de aprendizaje e identificar las influencias sociales externas que al combinarse con las capacidades internas de las personas contribuyen a generar un proceso motivacional positivo.

Las influencias sociales como las normas morales, las leyes, costumbres, la ideología y la religión influyen sobre la conducta humana. El intercambio de conceptos y ejercicio de los mismos en el grupo da lugar a estímulos positivos o negativos que llevan al sujeto a sentirse integrado o desplazado, motivado o desmotivado en el grupo que participa.

Identificando que elementos influyen al sujeto a sentirse motivado, el profesional en Trabajo Social puede operar y modificar estos elementos mediante un proceso reeducativo a fin que la organización donde interviene funcione adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos. La importancia de lo anterior radica en que la motivación es resultado de la interacción del individuo con el grupo, el aprendizaje y la situación en que se halla su entorno.

En el ámbito de las organizaciones plantearse si alguien está motivado es habitual, por ello el profesional debe estudiar la motivación desde dos enfoques: Uno psicológico que lleva a explicar el funcionamiento interno de la persona y un enfoque socio-organizacional dirigido a las condiciones de la empresa y a los factores externos que afectan la motivación de la gente; de ahí que se analicen en el primer capítulo de este estudio diferentes posturas que explican el proceso motivacional.

El análisis del recurso humano bajo estos enfoques ayuda a determinar que afecta la productividad y calidad de vida laboral, tanto en la persona como de la empresa.

Para realizar un análisis completo de la motivación de un sujeto con relación a su trabajo, es esencial establecer que tan atractiva resulta la actividad que desempeña la persona, si las condiciones que le brinda la organización son aptas para el desempeño de su trabajo, el grado de confianza con el que cuenta el trabajador, la calidad de vida que le puede ofrecer la organización a la persona en cuanto a su situación familiar, la realización de sus objetivos personales, las condiciones físicas del trabajo, las exigencias reales, los objetivos de la actividad que se esté realizando y los tipos de motivación que se encuentran dentro de la organización. Estos factores están mediados por los gustos, la vocación, la calidad de la tarea que se desempeña y que se identifican como la calidad de vida laboral.

También se puede afirmar que la satisfacción y la motivación de una persona radica en el beneficio que se obtiene por la actividad realizada, por ejemplo, el reconocimiento, la valoración, estímulos y premios. El ser humano por naturaleza necesita reconocimiento y valoración no sólo como persona sino también en su trabajo y en los resultados del mismo, este es un punto que debe recalarse entre los líderes formales de las organizaciones.

Se ha pensado que las recompensas económicas conducen a la motivación; sin embargo, estas tienen un efecto temporal y no permanente. El Trabajador Social promueve el efecto permanente iniciando la sensibilización y

concientización al trabajar con los líderes de grupo laboral con el objetivo de proporcionarles elementos que conduzcan a la motivación psicológica permanente generando un proceso educativo que propicie un efecto dominó hacia los subordinados, conduciéndolos a elevar su desempeño, producir con mayor satisfacción, optimizar el clima laboral y a reducir los índices de ausentismo, así mismo enseñándoles que aspectos sociales impactan en el desempeño y motivación de sus subordinados.

Con la intervención desde el punto de vista social se debe lograr que los individuos trabajen guiados por la motivación psicológica trascendente que es la que busca satisfacer las necesidades de otras personas como por ejemplo: la generosidad o el espíritu de servicio. En este tipo de motivación el ser humano no es indiferente frente a las necesidades ajenas y le otorga valor a los actos que realiza.

Cuando las personas que trabajan en una organización, reconocen el valor de lo que la misma hace para otras personas, actúan de modo adecuado, espontáneo y natural, manifestándose una de las ventajas competitivas más importantes que tiene que ver con el recurso humano: La identificación y pertenencia.

Si los sujetos se sienten identificados e integrados a su grupo de trabajo sucede lo que comúnmente se llama "ponerse la camiseta", es decir, se trabaja como una familia organizacional cuyos miembros se agrupan en función de una tarea o finalidad, se comienza a manifestar el fenómeno de interacción grupal cuya dinámica está definida por el ambiente, las relaciones entre los sujetos, la estructura organizacional, la naturaleza de los liderazgos. Estos elementos no son ajenos para el Trabajador Social debido a que una de sus áreas de intervención es el trabajo con grupos.

Las organizaciones cumplen con diversas funciones que pueden ser económicas, políticas, de asistencia por citar algunas. El objetivo por el que fueron creadas tiene implícita una función educativa que es necesaria para su supervivencia o desarrollo permanente, son transmisoras de información, valores, ideologías, prácticas que se difunden en el grupo de trabajo y que afectan al núcleo social: la familia.

La intervención en una organización, departamento o área de trabajo no es exclusiva del administrador, el contador o el psicólogo, la participación del Trabajador Social en equipos multidisciplinarios permite tener visiones completas de la influencia del medio en el estado de ánimo de los sujetos y en su personalidad; se deja de ver a las personas como números de los cuales se obtiene un producto, para verlos como personas que requieren de procesos educativos, de incentivos, de buen trato, de potenciar sus habilidades para que ellos se sientan comprometidos con la organización y juntos promuevan el desarrollo de la misma.

Esta preocupación es comprendida por la Subdirección de Servicios Operativos Metropolitanos de BBVA-Bancomer cuando se iniciaron los cambios de administración por las reestructuras organizacionales, se promovieron medidas como nuevas asignaciones de funciones y actividades, entrevistas con los coordinadores para conocer su ámbito de intervención, juntas con el personal para conocer sus inquietudes, proyectos de restricción de gastos y promociones a otras áreas del banco. Sin embargo: la preocupación principal era: ¿Que tanto el personal quiere participar, las medidas están siendo las correctas, la gente está motivada con los cambios promovidos por la nueva administración?.

En respuesta a ello se colaboró con la investigación de los factores señalados en el capítulo 3 y se propuso una metodología de evaluación que permitiera observar de forma sencilla a partir de una calificación en que factores se contaba con fortalezas y en cuales con debilidades para definir una toma de decisión y proyectar a futuro medidas correctivas.

A continuación se detalla el procedimiento de evaluación y se presenta la graficación de la misma. El análisis de los factores concluyentes se hace de forma cualitativa desde el punto de vista del Trabajo Social.

4.1 Metodología de evaluación

Escala de evaluación para el análisis y diagnóstico de la motivación en la Subdirección de Servicios Operativos Metropolitanos de BBVA-Bancomer.

Como se ha observado, el análisis de la motivación está relacionado con los estímulos internos y externos de los sujetos mismos que determinan la actitud para sentirse o no motivados. Para determinar en que aspectos se localizan fortalezas o debilidades que permita definir el tipo de intervención del profesional en Trabajo Social, se hace necesario contar con una herramienta para medir cuantitativamente los factores estudiados por el investigador otorgándoles una calificación que sirva como referencia.

Para el análisis de los resultados se adaptó la escala para medir actitudes de Rensio Likert; en ella propone otorgar un valor que va de 1 a 5 para dar significado positivo o negativo a cada indicador.

Considerando que Likert toma su escala de 1 a 5, la adaptación del modelo consiste entonces, en manejar valores relativos en escala de 1 a 100 y calcular su equivalencia sobre la base de 5 rangos, mismos que él considera con valor absoluto quedando de la siguiente manera:

LIKERT	PROPUESTA
5 = Muy acuerdo	80-100 = Muy Bien
4 = De acuerdo	60-79 = Bien
3 = Ni acuerdo ni desacuerdo	40-59 = Regular
2 = En desacuerdo	20-39 = Mal
1 = Totalmente desacuerdo	0-19 = Muy mal

Una vez obtenidos los valores relativos de cada factor estudiado, se considera como trascendental aquellos indicadores que arrojan mayor valor; se realiza la sumatoria de dichos valores para obtener una media ponderada que pueda identificarse con algún rango de la escala propuesta y así medir la condición total del factor, a su vez cada indicador puede ser contrastado contra la escala y encontrar su calificación.

Esto nos permite determinar que indicadores o factores son dignos de mayor o menor atención evaluándolos como favorables o desfavorables

Cuando se realiza la matriz concentradora de datos se presenta en forma gráfica y sencilla el valor, facilitando la toma de decisiones para fortalecer ciertos aspectos relacionados con el elemento estudiado, permitiendo programar de este modo acciones, estrategias o medidas para potenciar el indicador que esté por debajo de la escala considerada como positiva.

4.2 Factores susceptibles de mejora:

Factores demográficos.

En el análisis de los factores demográficos la escolaridad, la edad y el estado civil no resultan favorables del todo para los integrantes del grupo de trabajo de la Subdirección de Servicios Operativos.

Si estos desean emprender la búsqueda de nuevas oportunidades laborales al exterior de BBVA-Bancomer encuentran un alto número de desempleados e incremento en la tasa de desempleo abierto provocado por la recesión del país que lleva a las empresas a contraer su oferta de trabajo y en el caso de solicitar recursos humanos, las organizaciones piden mayor nivel académico, experiencia y edad entre 30 y 32 años como límite para otorgar el empleo

Ante este panorama los sujetos llegan a sentirse frustrados por no contar con todos los elementos requeridos para colocarse con una mejor oportunidad al exterior de la organización, estas características suelen ser un ancla en los trabajos pues los compromisos económicos con la familia, así como el contexto social resultan ser poco alentadores o motivantes para individuo. Como resultado, los sujetos llegan a conformarse con la seguridad de un empleo aunque este inhiba su creatividad, destrezas y habilidades

Sin embargo, aunque la calificación de este factor es de 58.83 interpretándose como regular; este puede desarrollarse como un punto favorable hacia Servicios Operativos, si se promueve un proceso de reconocimiento de experiencia y habilidades entre los integrantes del equipo de trabajo. Se puede y debe identificar las destrezas y habilidades de las personas a fin de iniciar un proceso de cambio, asignando nuevas tareas, capacitando y adiestrando para el desempeño eficiente de éstas.⁶³

Si se fortalece el reconocimiento de aquellas personas que ejecutan bien sus labores y tareas y se les brinda la oportunidad de crear y desarrollarse en las diferentes áreas de Servicios Operativos, se pueden formar equipos

⁶³ Gráfica 1 Tabla de calificación por factor estudiado

multifuncionales que permitan a los sujetos aprender nuevos puestos y actividades que promuevan su creatividad, crecimiento personal y desarrollo en la organización.

Para ello los líderes representados por los jefes en los departamentos de S.O. deben promover procesos educativos formales e informales para que las personas puedan desarrollarse dentro de la misma institución fortaleciendo así el sentimiento de pertenencia para con la organización. Estos pueden consistir en promover la culminación de estudios trunco o el programar cursos relacionados con las habilidades para un mejor desempeño laboral.

Relación grupo liderazgo

"El liderazgo es un proceso que estructura, organiza y dirige las acciones de un grupo social hacia el cumplimiento de sus normas y el logro de sus objetivos"⁶⁴ El liderazgo influye y determina las líneas de interacción, la comunicación, el sentido de identidad y pertenencia de los sujetos hacia el grupo. Es el grupo quien consolida la actividad del líder: en el caso de las organizaciones el rol del mismo debe ser tomado por el jefe al asignársele formalmente esta figura según la estructura organizacional.

El líder debe ser el vínculo de unión y el eje de acción del grupo, por ello requiere de incrementar sus capacidades. La intervención del T.S. en este aspecto es proporcionar elementos y desarrollar aptitudes para aquellos que son jefes de áreas pero no tienen la presencia o reconocimiento de líder por su grupo de trabajo.

El análisis de este aspecto en Servicios Operativos arroja de calificación 69.02 que se interpreta como buena, pero su tendencia es a la baja debido a que los aspectos de pertenencia, integración, así como el reconocimiento califican como regulares, punto preocupante cuando casi la mitad del equipo de trabajo no se siente integrado y el líder no reconoce el esfuerzo de sus colaboradores para cumplir con los objetivos de la organización.⁶⁵

Los líderes formales, en este caso los jefes, deben fortalecer su relación con el grupo buscando establecer una línea democrática para que aun sin la presencia del líder, se manifieste un clima de satisfacción que permite el desarrollo de habilidades, la delegación de responsabilidades y la búsqueda de mantener la cohesión del grupo conociendo sus necesidades, estableciendo canales de comunicación abiertos que permitan la participación activa de los miembros

No siempre es posible rotar a los miembros de un equipo para que su composición resulte la ideal. Sin embargo, se puede mejorar la percepción de la capacidad de los demás al poner de manifiesto el aspecto positivo que cada persona tiene para aportar al grupo. El objetivo fundamental del líder, en este sentido, consiste en hallar la forma de ayudar a los miembros de su equipo al reconocer y valorar las contribuciones de todos.

Satisfacción

Se define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del mismo son: retribución, condiciones de trabajo, supervisión, contenido del puesto, seguridad en el empleo, oportunidades de progreso. Según las entrevistas que se realizaron en Servicios Operativos, se dio un mayor peso en las retribuciones

El sistema de retribución debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí, las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

⁶⁴ Sanchez Rosado Manuel. Manuel de Trabajo Social. UNAM-ENTS 1996

⁶⁵ Gráfica 2 Tabla de calificación por factor estudiado

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe.

En este aspecto los sujetos califican a la satisfacción con un 58.25 cuyo peso está prioritariamente al ingreso percibido; condición que la Subdirección de Servicios Operativos no puede modificar por no estar dentro de su ámbito el promover los aumentos de sueldo. Sin embargo; a pesar que la tendencia en este aspecto es hacia la baja por las reestructuras presupuestales que realiza la organización, se puede colaborar fortaleciendo lo que al inicio de este capítulo señalamos: generar estímulos psicológicos, sin perder de vista el resaltar la existencia de beneficios superiores que otorga BBVA como son: el servicio de comedor, las prestaciones económicas y el servicio médico particular, datos de los cuales está consciente el grupo de trabajo pero que llegan a perderse de vista cuando no se hacen comparaciones con las condiciones exteriores.⁶⁶

Hay que recalcar que el grupo de trabajo tiene una buena actitud al calificar con 78, en lo que se refiere a dar un mayor esfuerzo en su área de trabajo y disponibilidad para afrontar los cambios con miras a hacer más eficientes los procesos e incrementar su productividad. Estos también son elementos que fortalecen al grupo y que puede explotar Servicios Operativos mediante procesos de sensibilización propiciados por los líderes.

Si se plantea adecuadamente la realidad que vive la organización para otorgar incrementos salariales y se resalta que se cuenta con mejores condiciones laborales que el estándar de las organizaciones, brindando seguridad y permanencia en la institución, pueden generarse procesos de reflexión que no se contraponen con el trabajo que los jefes deben realizar por mantener la integración de su equipo de trabajo generando un clima laboral más amable para que los miembros del grupo se sientan satisfechos.

4.3 Factores que obtuvieron la calificación más alta:

Motivación.

A lo largo de este trabajo se ha planteado la importancia de llegar a lograr una motivación permanente en los sujetos propiciada por la intervención del Trabajador Social mediante un proceso educativo que lleve a los integrantes del equipo de trabajo a la reflexión de lo que sucede en su contexto y de las capacidades que cada uno tiene para sentirse satisfechos

Cuando se logra que las personas analicen la realidad como integrantes de un grupo de trabajo, de la organización y del medio que los envuelve, se alcanza una visión crítica del estado de las cosas, se toma conciencia y se puede transformar la actitud.

El aspecto educativo en los equipos laborales es resultado del tiempo invertido en el trabajo, se pasa una tercera parte de nuestras vidas en la actividad laboral. De los grupos a los que nos integramos debemos aprender normas, valores, límites, roles, que deben ser aprendidos por cada integrante. Las figuras de autoridad son ejemplo para los sujetos del equipo, tal como los padres lo son para la familia. Desde esta perspectiva, se plantea que el manejo de un grupo laboral en el aspecto emocional no difiere con el de la familia. Por eso en ambos casos, la relación trabajo-familia interactúa constantemente manifestándose influencias de lo aprendido entre uno y otro grupo.

En este sentido es importante destacar que una de las fortalezas con que cuenta S.O. es el aspecto motivacional de su equipo de trabajo. Este factor califica con 83⁶⁷ que bajo el esquema de evaluación establecido, se interpreta como muy bueno. Esto se debe a que hay indicadores internos en el personal de la Subdirección de Servicios Operativos que reflejan un alto grado de sensibilidad, como el que los sujetos no sientan que la remuneración o el estímulo económico sea fundamental para un buen desempeño laboral; al igual que la constancia por la asistencia en el trabajo, la capacitación, la disponibilidad a la misma el adiestramiento que se proporciona por los mismos integrantes del grupo y el contar con herramientas suficientes para el desempeño de las actividades del día

Sin embargo; esto no quiere decir que no se deban reforzar aspectos del tipo emocional localizados en un alto porcentaje de los miembros del grupo. Ejemplo de ello es que su concepto de responsabilidad es sinónimo de obligación, señalan que su asistencia al empleo no es del todo satisfactoria, aunque sabemos que este aspecto

⁶⁶ Gráfica 3 Tabla de calificación por factor estudiado

⁶⁷ Gráfica 4 Tabla de calificación por factor estudiado

está sujeto también a las condiciones externas. Esto genera grados de estrés que son permeables a la dinámica del grupo, así mismo; recalcan que se requiere de una mayor atención a la solicitud de oportunidades de crecimiento y al reconocimiento de aquellos que tienen un buen desempeño, indicadores que son de especial seguimiento por parte de los líderes debido a que forman la estructura del clima organizacional de sus áreas.

La calificación también refleja que el cambio de estilo de la administración de la subdirección ha sido positivo. Mantener la tendencia requiere de incrementar la participación de los equipos, motivados por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de mejorar sistemas, procesos y resolución de problemas y el reconocimiento de sus propuestas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser gratificadora y satisfactoria generando una fuente de identificación con el equipo y orgullo por sus logros. Cabe señalar que también pudieron existir variables extrañas en las respuestas, como el calificar que todo está bien por sentir el encuestado que se le estaba evaluando y aunque el instrumento era anónimo y se explicó su objetivo, podía significar o ser un elemento que a percepción de los sujetos definiría las amortizaciones del personal.

Motivación y familia.

Como se señala en párrafos anteriores, la dinámica de un grupo laboral tiene semejanzas con la dinámica familiar, se trabaja para subsanar necesidades que están relacionadas con las de la familia, del sujeto y las de la empresa; existen roles, normas, límites, liderazgos, alianzas que llevan al grupo al cumplimiento de objetivos.

En el caso de la empresa su actividad está relacionada con la utilidad y el capital, en el caso de la familia con el desarrollo emocional, filiativo, reproductivo, de crecimiento y desarrollo de la personalidad. Ambos tienen normas, cultura y una percepción del mundo que les rodea.

Si se hacen estos señalamientos es porque dentro del proceso educativo que realiza la empresa para hacer más eficientes sus procesos, también sin que ella lo vea, se genera un cambio cultural. Este cambio puede afectar la dinámica de la familia en forma positiva si las organizaciones meditan detalladamente en su responsabilidad social⁶⁸. No sólo como el concepto de experimentar beneficios cuantitativos relacionados con el producto que tienen en el mercado y que está dirigido a las masas, sino internamente con el apoyo sistemático enfocado a la capacidad de empleo.

Las prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) son diversas y comprenden desde programas tradicionales filantrópicos, tales como apoyo a actividades locales de caridad, culturales y educativas hasta un grupo de políticas y prácticas más amplias relacionadas con las operaciones básicas de la empresa. Hoy, cada vez más las empresas están desarrollando sus propios códigos de conducta y las grandes corporaciones están siguiendo los códigos internacionales que guían el comportamiento de las empresas hacia el medio ambiente y la sociedad en general.

El compromiso con la comunidad, se refiere a las diferentes acciones tomadas por la empresa para maximizar el impacto de sus contribuciones en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos que dirige hacia las comunidades en las cuales opera y aunque este concepto propicia una buena relación entre comunidad y empresa, hay que comenzar por la casa, es decir, con el personal que conforma a la institución.

Hay que integrar un valor agregado a la responsabilidad social preparando a los jefes y líderes sobre las influencia que tiene el trabajo para con la familia, como influye el ambiente laboral y familiar en el desempeño del individuo llevándolo a sentirse o no motivado en ambos grupos. De tal manera que se pueda evidenciar la preocupación que tiene la organización por su personal no sólo en los aspectos económicos sino emocionales.

Una persona que tiene un fuerte problema familiar traslada su estado de ánimo al grupo de trabajo y puede sentirse desanimado o desmotivado para rendir adecuadamente, así mismo, sucede cuando un trabajador está con la incertidumbre de poder conservar su empleo propiciando grados de angustia que traslada a su casa.

Para ello es importante saber que la percepción de los sujetos sobre la influencia que tienen los problemas de trabajo para con la familia y viceversa.

⁶⁸ Concepto de responsabilidad social empresarial: Forma de administrar y tomar decisiones que alcanza o supera las expectativas éticas, legales, comerciales y sociales que la sociedad tiene de las empresas
<http://anuv.tripod.com/ve/elpactomundial/id8.html>

En este sentido y conforme a la tabla de valoración, la percepción familiar sobre motivación califica con 72.80 cuya interpretación es de una tendencia buena, esto significa que los integrantes del grupo saben que si existe un traslado del estado de ánimo de uno a otro grupo y esto puede ser un elemento trascendental porque tal como se traslada el estado de ánimo, también se puede modificar la actitud, siempre y cuando se cuente con elementos para hacerlo.⁶⁹

Esta es una fortaleza porque el grupo de trabajo está sensible sobre la influencia laboral en la familia y puede servir para elaborar proyectos y ejecutarlos a fin de poder colaborar con la motivación del empleado, su productividad y que elementos aprendidos sirvan de ejemplo para la educación de los hijos.

ES CON
FALLA DE ORIGEN

⁶⁹ Gráfica 6 Tabla de calificación por factor estudiado.

TABLA DE CALIFICACION POR FACTOR ESTUDIADO

GRAFICA 1

DEMOGRAFICOS	Género masculino	83
	Estado civil casado	81
	Edad entre los 26 y 35	39
	Edad entre los 36 y 45	28
	Escolandad media superior	50
	Sujetos a cambios de asignación	72

58 83

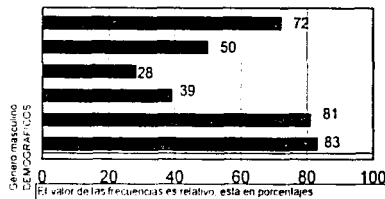
GRAFICA 2

RELACION GRUPO LIDERAZGO	Reconocimiento	59
	Autoridad y confianza	94
	Comunicación y claridad	77
	Pertenencia e integración	55
	Percepción de desmotivación	61

69 02

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Factores Demográficos



Factor relación grupo liderazgo

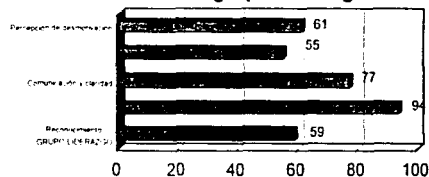
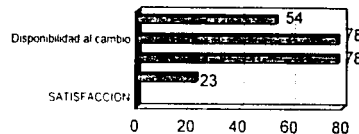


TABLA DE CALIFICACION POR FACTOR ESTUDIADO

GRAFICA 3

Satisfacción	Remuneración adecuada en función a la actividad	23
	Dar mayor esfuerzo en el trabajo	78
	Disponibilidad al cambio	78
	Cambio de residencia por más salario	54

Factor de satisfacción



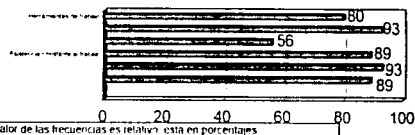
El valor de las frecuencias es relativo, está en porcentajes

MOTIVACION

GRAFICA 4

Indicadores positivos	El dinero no es elemento fundamental	89
	Incremento de trabajo menor productividad	93
	Asistencia constante al trabajo	89
	Capacitación y productividad	56
	Disponibilidad a la capacitación	93
	Herramientas de trabajo	80

Indicadores motivantes



El valor de las frecuencias es relativo, está en porcentajes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

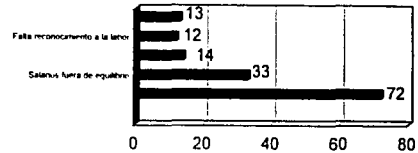
TABLA DE CALIFICACION POR FACTOR ESTUDIADO

MOTIVACION

GRAFICA 5

indicadores negativos 28 80	Trabajo por responsabilidad (desmotivativa)	72
	Salarios fuera de equilibrio	33
	Poca oportunidad de crecimiento	14
	Falta reconocimiento a la labor	12
	Trabajo desigual o favoritismo	13

Indicadores desmotivantes

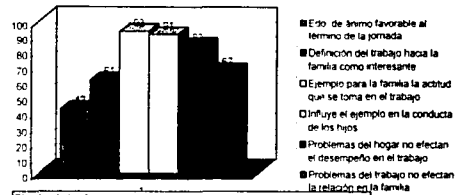


El valor de las frecuencias es relativo, está en porcentajes

GRAFICA 6

PERCEPCION FAMILIAR SOBRE MOTIVACION Y TRABAJO 72 80	Edo de ánimo favorable al término de la jornada	42
	Definición del trabajo hacia la familia como interesante	61
	Ejemplo para la familia la actitud que se toma en el trabajo	93
	Influye el ejemplo en la conducta de los hijos	91
	Problemas del hogar no afectan el desempeño en el trabajo	83
	Problemas del trabajo no afectan la relación en la familia	67

Motivación y Familia



El valor de las frecuencias es relativo, está en porcentajes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo V

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5. Propuesta de intervención

5.1 Proyectos encaminados al fortalecimiento de la motivación del personal de Servicios Operativos.

5.1.1 Proyecto presentado a la Subdirección de Servicios Operativos para la autorización de la investigación.

5.1.2 Proyecto para el fortalecimiento de los factores presentados con menor calificación referente a la motivación de los recursos humanos de Servicios Operativos.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

5.1 PROYECTOS ENCAMINADOS AL FORTALECIMIENTO DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE SERVICIOS OPERATIVOS.

Un proceso de análisis no está completo sino se formulan las acciones que resuelvan la problemática detectada de una investigación, ante este hecho en los siguientes párrafos se presentan dos proyectos que persiguen lo citado.

El primero fue para la autorización de la investigación en el campo de trabajo con el objetivo que la subdirección permitiera tener acceso a la información para el estudio monográfico, siempre proporcionando datos que se tradujeran en acciones con beneficio a la productividad de Servicios Operativos. El lector encontrará que adolece de elementos protocolarios que generalmente se encuentran en los proyectos sociales, esto se debe a que la naturaleza de las operaciones en una institución bancaria requiere de presentaciones breves y precisas para abordar problemas específicos, dependiendo de la magnitud de los proyectos será también la presentación a detalle del mismo, esto se hace con la finalidad que un directivo comprenda de forma inmediata lo que se desea alcanzar y posteriormente manejar las especificaciones cuantitativas y cualitativas del mismo. Generalmente lo que se busca en estas presentaciones es observar un costo-beneficio en términos cuantitativos que permitan ahorros o ganancias.

El segundo proyecto ya incorpora los elementos protocolarios y las alternativas para incrementar la motivación del personal de Servicios Operativos, desde la perspectiva profesional del Trabajador Social con él se busca contribuir y dar a conocer que no solo se tiene espacio en los organismos gubernamentales o la Sociedad Civil, la apertura también es en las empresas privadas dando el Trabajador Social un valor agregado por su visión en la conformación de grupos más sólidos por el conocimiento del contexto en que se mueve el ser humano.

Se espera que las propuestas aquí señaladas sirvan para los propósitos de la institución para las que fueron creadas y en un segundo momento pero no menos importante cambiar la imagen estereotipada del Trabajador Social en el ámbito profesional.

5.1.1 PROYECTO PRESENTADO A LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS OPERATIVOS PARA LA AUTORIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

JUSTIFICACION

Conforme a los cambios manifestados en la estructura organizacional de la D.A.R. Metropolitana, la Subdirección de Servicios Operativos ve la necesidad de detectar y analizar las áreas de oportunidad de los departamentos a su cargo. La finalidad, establecer estrategias para la mejora de los procesos de modo tal que se traduzcan en un desempeño eficiente y eficaz del personal, mediante la participación y valoración de sus propuestas. Con ello buscamos el logro de los objetivos y metas de nuestra Dirección, estableciendo el reconocimiento de la fuerza de trabajo y contando con personal motivado para el desarrollo de las actividades ordinarias.

OBJETIVOS:

General

Fortalecer e incrementar la respuesta y capacidad de gestión y proceso por parte de servicios operativos para los usuarios internos y externos de la zona metropolitana.

Específicos-Inmediatos

Detectar y analizar las áreas de oportunidad y necesidades en procesos, recursos humanos, mobiliario y equipo.

Elaborar el diagnóstico de cada una de las áreas estudiadas.

Elaborar las estrategias particulares para la mejora de cada departamento.

Límites

Se intervendrá en las plazas que a continuación se mencionan y se plantea un cronograma general anexo a este documento.

México D.F., Cuernavaca, Pachuca, Toluca y Acapulco.

Espacio:

El seguimiento se efectuará bajo la supervisión de la subdirección de servicios operativos perteneciente a la D.A.R. Metropolitana. La Información se recabará en cada una de las plazas arriba señaladas

Metodología:

Planeación estratégica que consiste en:

Entrevista con los coordinadores de área a fin de analizar los procesos del control contable de bóvedas, atención a sucursales por dotaciones y concentraciones, depósito empresarial y nóminas, traslado de valores, cámara de compensación.

Entrevista con el personal del área de manera aleatoria y comparecer puntos de vista sobre las necesidades de operación, capacitación y recursos materiales.

Elaborar un inventario de recursos humanos detectando las potencialidades en experiencia, capacitación y academia de cada integrante de servicios operativos.

Sondear al personal sobre el conocimiento de la existencia de manuales operativos de los departamentos a cargo de servicios operativos.

Determinar las necesidades físicas de los inmuebles en el caso de las plazas foráneas.

Aplicación de instrumento que permita conocer el grado de motivación del personal.

Análisis de los datos obtenidos para la determinación de diagnóstico y cuadros generales de necesidades

Definición de modificaciones de procesos.

FUNCIONES A REALIZAR:

Investigación y análisis de datos.



EVALUACION:

Una vez establecidas las acciones para la mejora en las operaciones se elaborarán seguimientos longitudinales mediante instrumentos que permitan obtener componentes gráficos y observar la tendencia de la operación con la finalidad de tomar decisiones y hacer propuestas a mediano plazo.

Los beneficios se traducen en:

- Contar con inventarios reales de equipo y mobiliario
- Diagnóstico de necesidades por área
- Actualización del inventario de recursos humanos
- Conocimiento de la motivación del personal.
- Identificar que procesos son susceptibles de cambio

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS FACTORES PRESENTADOS CON
MENOR CALIFICACIÓN REFERENTE A LA MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
DE SERVICIOS OPERATIVOS.**

5.1.2 PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS FACTORES PRESENTADOS CON MENOR CALIFICACIÓN REFERENTE A LA MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE SERVICIOS OPERATIVOS.

PRESENTACION

La creación de un proyecto tiene como objetivo en su ejecución, resolver, mitigar, subsanar uno o varios problemas en específico, el plasmar en un documento las alternativas de solución sólo queda en buenas intenciones si no se promueve la colaboración de los sujetos involucrados en el problema para ejecutarlo y entonces, en los plazos establecidos analizar si lo propuesto tuvo la eficiencia y eficacia esperada.

Claro está para el común de las personas que cuando el resultado de un proyecto es un producto tangible como podría ser una casa, un puente o cualquier otro bien es más fácil otorgarle un valor por que a los sentidos se observa y se toca. El caso del siguiente proyecto es contrario a lo antes señalado, un cambio de conducta no es tangible, no se puede tocar, no es un producto o un bien de consumo el que se está creando, un cambio de conducta implica aceptación, disponibilidad, reto, conciencia y solo se observa en una modificación del pensamiento manifestada en las acciones que ordinariamente realizamos.

El proyecto para el fortalecimiento de los factores presentados con menor calificación referente a la motivación de los recursos humanos de servicios operativos busca ese cambio y como valor agregado propone a las empresas privadas mejorar su ambiente con miras a incrementar la calidad de vida de los grupos que participan en las unidades productivas

Las siguientes líneas son una contribución a los futuros Trabajadores Sociales para demostrar que se pueden tocar otros ámbitos y quitarnos el estigma que señala que nuestra actividad sólo se realiza en los organismos gubernamentales. No es fácil la labor, requiere de disciplina, conocimiento, actualización y aventurarse a realizar las propuestas: ese es un cambio de conducta motivacional que nosotros como profesionales debemos promover entre los colegas a fin de otorgar mayor presencia a la actividad social.

Así mismo se agradecen las facilidades otorgadas a la Subdirección de Servicios Operativos para la realización del proyecto en cuestión.

JUSTIFICACIÓN

Una conducta humana no se genera sin un motivo: ésta obedece a necesidades, intereses y deseos propiciados por circunstancias que vive el ser humano y que son respuesta de procesos internos que el sujeto realiza del procesamiento, análisis y razonamiento de la información aportada por el medio ambiente.

Dentro de la inmensa gama de motivos uno de los principales del ser humano es, la supervivencia: cuando se alcanzan los satisfactores necesarios para subsanar las necesidades básicas, los intereses, motivos y estímulos cambian, haciéndose más complejos y diversos como: obtener un mejor ingreso, alcanzar una posición social, ser aceptado por el grupo de trabajo, descubrir las limitaciones y posibilidades con respecto a las habilidades y destrezas o desarrollo dentro de la organización, sobresalir y adquirir liderazgo entre muchas otras opciones.

La información o estímulo adquirido del medio tiene correspondencia directa entre el sujeto y la evolución de sus intereses así mismo, la atención y el compromiso para con el trabajo u otra actividad, se obtiene de aquellas situaciones, actividades y experiencias de aprendizaje que resultan significativas porque responden a intereses y necesidades

Es sumamente difícil encontrar a sujetos que cumplan con la totalidad de aspectos recomendados por la teoría para sentirse motivados y ser más productivos como: tener esparcimiento, descanso de ocho horas, estar bien alimentado, contar con un ingreso decoroso que subsane la totalidad de necesidades económicas de la familia, estar en un grupo de trabajo donde las personas se sientan seguras de sí mismas, saber que tienen más éxitos que fracasos, ser consciente de la realidad contextual, en fin, satisfacer las necesidades que marca Maslow, fisiológicas de seguridad, de autorrealización, sociales, etcétera para tener una base real donde se pueda despertar y conservar su interés en el trabajo y/u otra actividad que desempeñe

La realidad es que muy pocas personas pueden obtener todos los satisfactores en un mismo orden y tiempo. Esto se refleja en la dinámica de los grupos de trabajo de las organizaciones.

La intervención profesional del Trabajador Social en este sentido, se orienta al trabajo con líderes y en propiciar un proceso de comprensión donde se ubique que los miembros de los equipos son diferentes en edad, madurez, inquietudes, experiencias, problemas y distintos entre sí. Orientarlos a reconocer que deben interesarse por el personal, conocer las razones por las que ejecutan bien o no una tarea; analizar sus expectativas, verlos como seres humanos con capacidades y debilidades.

Esto implica un reordenamiento de ideas, conceptos y actitudes que llevan al sujeto líder de un grupo a un proceso transformador que beneficie al equipo de trabajo y por hecho a la institución.

Ese reordenamiento de ideas es un proceso de enseñanza-aprendizaje donde la preocupación por la motivación de los sujetos debe significar un esfuerzo permanente de los jefes líderes de áreas.

El Trabajador Social debe proporcionar elementos no solamente para el razonamiento sino para un cambio de actitud donde se relacione lo aprendido con diversas situaciones de la vida diaria y laboral, se constituye como un dinamizador a fin que sean los propios sujetos los que desarrollen las acciones que les permitan elevar sus niveles de productividad.

La intervención que se propone en lo particular a la Subdirección de Servicios Operativos de BBVA-Bancomer recae en el fortalecimiento del conocimiento de las capacidades de los sujetos, mejorar la relación líder-grupo así como la búsqueda de una mayor satisfacción en el personal.

Para ello se diseñó el siguiente proyecto que se deja a juicio de la Subdirección de Servicios Operativos Metropolitanos.

OBJETIVOS

General.

Fortalecer las capacidades de los sujetos que integran Servicios Operativos, mediante talleres donde participen los jefes de departamento para otorgar herramientas y conocimientos que los lleven a mejorar la relación líder-grupo así como una mayor satisfacción en el personal.

Mediatos

- Propiciar cambios de actitudes que mejoren el clima laboral y el desempeño en las tareas.

Inmediatos.

- Lograr la comprensión del comportamiento de los sujetos mediante la reflexión del contexto organizacional y externo.
- Establecer un proceso de sensibilización en los jefes de áreas sobre la importancia de la motivación del personal.
- Alentar el desempeño del personal identificando las habilidades y destrezas de los miembros del equipo de trabajo proporcionando herramientas de evaluación.
- Enseñar la importancia de la comunicación para facilitar la interacción de los miembros de los equipos de trabajo.
- Evaluar en que medida se utiliza efectivamente el recurso humano.
- Diseñar estrategias para el enriquecimiento de los puestos.

METAS

Tres talleres con temas en:

- La importancia del líder en los equipos de trabajo y su comunicación.
- Elementos que motivan a los sujetos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Herramientas para el desarrollo organizacional (matriz gerencial de Blake y Mouton, FODA)

La participación de los 8 gerentes y cuatro supervisores de áreas así como de la subdirección.

En un lapso de tres meses propiciar un cambio de actitud motivacional en los gerentes y en el 80% del total del personal de Servicios Operativos.

LIMITES

Espacio:

Las actividades se realizarán en las instalaciones de BBVA-Bancomer ubicadas en avenida Universidad 1200 en las aulas de la DAR Metropolitana.

Tiempo:

Se elaborará un cronograma de trabajo para la estimación de tiempos que deberá ser autorizado por la Subdirección de Servicios Operativos.¹ Se determinan 6 semanas entre la preparación y ejecución del taller de las cuales 3 semanas son para las sesiones los martes y jueves invirtiendo dos horas por sesión.

Universo de trabajo:

Se pretende trabajar con 8 gerentes, y 4 supervisores que tienen a su mando a 89 personas que conforman la Subdirección de Servicios Operativos.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

FUNCION DE INFORMACION

Actividades de sensibilización para la asistencia

- Generar invitaciones para distribuir entre los gerentes y supervisores de Servicios Operativos.
- Incentivar la asistencia a los talleres de forma directa (entrevistas)
- Distribuir trípticos con información elemental de los temas a abordar en los talleres.



FUNCION DE INVESTIGACION

Actividades para el diseño del material:

- Se efectuará un análisis de la información recopilada, extrayendo y plasmando información veraz y breve para la elaboración de manuales para los talleres
- Se creará un diseño de portada de tríptico de modo que sea sugestivo y atractivo para el lector; siempre relacionado con el tema.

FUNCION DE EJECUCION

Actividades en la ejecución.

-Se concertarán dos juntas con los gerentes y supervisores de Servicios Operativos:

-En la primera se presentarán los resultados de la investigación de la motivación del personal de Servicios Operativos a fin de señalar las fortalezas y debilidades, áreas susceptibles de mejora con referencia a los factores presentados y la sensibilización de la importancia de tomar los talleres

- La segunda junta se convocará al finalizar los talleres a fin que los gerentes y supervisores cuenten con más elementos teóricos que permitan una participación más activa en la generación de propuestas, alcances, actitudes que deben mejorarse para beneficio de los equipos de trabajo. Para ello se presenta el esquema para el desarrollo de la planeación participativa.

¹ Se adjunta cronograma

Para el desarrollo de los talleres:

- Se Entregará un manual de temas selectos para entregarse al inicio de cada taller.
- Se aplicarán técnicas permitan la reflexión, integración y comunicación entre los miembros del grupo, mismas que se describen en los esquemas de control temático.
- Se proporcionarán reconocimientos por escrito a los asistentes al finalizar la totalidad de los talleres.

CRONOGRAMA

- Integrado en este documento (ver página 59).

ORGANIZACION Y CONTROL

Los responsables del seguimiento del proyecto serán los designados por la Subdirección de Servicios Operativos a cargo del Licenciado Miguel Angel Alcocer López quien tentativamente otorga responsabilidad del seguimiento sobre la planeación, organización, supervisión al P. Lic.T.S. Fernando César Orozco Montero.

La información de los resultados se realizará en orden ascendente directa al Lic. Alcocer, así mismo se darán a conocer en orden horizontal a los gerentes, jefes, supervisores, técnicos y auxiliares que conforman la subdirección.

Los reportes se generarán del análisis de las cédulas de evaluación y los diagramas de participación cualitativa que se especifican en la evaluación.

METODOLOGIA

Se realizará una investigación-acción que permita analizar los conocimientos e interactuar con los participantes retroalimentándose con la información otorgada en el desarrollo de los talleres.

Se aplicará el modelo de planeación participativa que consiste en 4 etapas las cuales son Planeación, presentación de objetivos, estrategias y propuestas que se esquematizan en los cuadros de control temático, ejecutándose técnicas para la discusión de los temas que permitirá conocer las necesidades grupales y adecuar la temática de las sesiones conforme el análisis desarrollado por el profesional.²

RECURSOS MATERIALES, FINANCIEROS Y HUMANOS

Material y Equipo.

- Se generarán presentaciones en Power Point, con cuadros que sinteticen los temas para el desarrollo de los talleres
- Se cuenta con una aula para la ejecución del taller, una pc, cañon de imágenes y retroproyector,
- El material y equipo específico para el proceso se señala en los esquemas de control temático.

Financieros

Se integra el cuadro del costo-beneficio del proyecto

Humanos

Dos técnicos administrativos y un gerente para la organización del evento

POLITICAS

Las que rigen para Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Bancomer



² Se integran esquemas de control temático para el proceso donde se especifican las técnicas e instrumentos a usar

SUPERVISION

Es de corte directo controlada por la gerencia de traslado de valores e interna debido a que no intervendrán áreas ajenas o revisiones externas por despachos contratados.

EVALUACION

Se definirá en dos fases:

La cualitativa que medirá la integración del grupo, participación, identificación de líderes naturales elaborando esquemas radiales derivados de la observación estructurada que permiten visualizar en forma gráfica el proceso del grupo. Estos esquemas radiales cruzan indicadores que permiten observar el radio de acción marcando escalafones, señalando un puntaje a manera de coordenada. Permite medir el aprovechamiento de las sesiones, la participación de los integrantes a lo largo del desarrollo del proyecto comparando la actitud al inicio y fin del mismo. Para ello se debe elaborar un guía de observación y se evalúa de manera cualitativa

La fase 2 cuantitativa consiste en autoevaluaciones al finalizar los temas, calificando una serie de indicadores que permitan medir a base de puntos, las actitudes tomadas, a fin de identificar de manera individual las fortalezas y debilidades en los temas tocados en cada sesión. Esta prueba deberá ser elaborada con asesoría de un equipo multidisciplinario para desarrollarlo en forma profesional y enriqueciendo los conocimientos. También se elaborará un instrumento para medir el grado de satisfacción por el desarrollo del taller mismo que puede graficarse.

La valoración de impacto puede hacerse de uno a dos meses después de la ejecución del taller, calculando una muestra del universo a fin de agilizar los resultados, para lo que se propone crear cuestionarios y guías de observación que permitan analizar si se manifiestan cambios en las actitudes de los sujetos realizados con apoyo de psicólogos. También se puede realizar contrastando las actitudes del grupo beneficiado con el taller contra un grupo control que no participó en el proceso usando un modelo experimental³

Se espera obtener cambios en las actitudes de los líderes jefes de departamentos a fin de obtener personas más integradas y comprometidas con el equipo de trabajo, con un mayor flujo en la comunicación e información, más receptivos en las necesidades del grupo dando como resultado cambios en el ambiente laboral.

RESPONSABLE

P.LIC.T.S. FERNANDO CESAR OROZCO MONTERO



Junio 2003

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

³ Vease. La evaluación de proyectos como instrumento para la eficiencia de los fondos del desarrollo social. Ernesto Cohen, Rolando Franco OEA/ILPES

PRESUPUESTO DEL PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE FACTORES CON MENOR CALIFICACION EN LA MOTIVACION DE R H DE SERVICIOS OPERATIVOS

México D F a 6 de mayo de 2003

1-GASTOS DIRECTOS	Descripción	Unidades	Costo	Importe	IVA	Total
Subcontratos y servicios						
	Servicios de Fotografía (rollos y revelado)	1	\$ 150 00	\$ 150 00	\$ 22 50	\$ 172 50
	Impresiones/ Impicos (1 ciento)	100	\$ 0 50	\$ 50 00	\$ 7 50	\$ 57 50
	Honorarios de instructor (en caso de contratarlo es costo seria por hora, 12 hrs)	12	\$ 750 00	\$ 9 000 00	\$ 1 350 00	\$ 10 350 00
						<u>\$10,580 00</u>
Provisiones y materiales						
	Hoja/cto	1	\$ 28 00	\$ 28 00	\$ 4 20	\$ 32 20
	Lápices (1caja)	1	\$ 24 00	\$ 24 00	\$ 3 60	\$ 27 60
	Plumones para pintarrón	5	\$ 12 00	\$ 60 00	\$ 9 00	\$ 69 00
	Manuales (engargolado y fotocopiado)	12	\$ 35 00	\$ 420 00	\$ 63 00	\$ 483 00
	Alquiler de cañon de imágenes	1	\$ 1 500 00	\$ 1 500 00	\$ 225 00	\$ 1 725 00
	Diplomas (opalina 1 cto)	1	\$ 80 00	\$ 80 00	\$ 12 00	\$ 92 00
	Café, galletas, servilletas (coffe brake)	1	\$ 200 00	\$ 200 00	\$ 27 75	\$ 227 75
	Botellas con agua	36	\$ 5 00	\$ 180 00	\$ 27 00	\$ 207 00
						<u>\$2,656 55</u>
Instalaciones						
	Alquiler de aula	1	\$ 750 00	\$ 750 00	\$ 112 50	\$ 862 50
						<u>\$2,803 75</u>
2-GASTOS INDIRECTOS						
	Solo aplicable para determinar la inversion de tiempo del personal de Servicios Operativos					
	Personal que organiza evento	1	\$ 1 280 00	\$ 1 280 00		\$ 1 280 00
	Costo por horas hombre invertidas en el taller (12 hrs de 12 personas) a \$66 25 pesos promedio el costo de la hora	12	\$ 914 25	\$ 10 971 00		\$ 10 971 00
						<u>\$12,251 00</u>
TOTAL DEL COSTO						<u>\$28,291 30</u>

La productividad de la inversión será medida en términos del impacto sobre el grupo

FALTA DE ORIGEN
 SESION CON

CRONOGRAMA TENTATIVO PARA DESARROLLO DE TALLERES PARA SERVICIOS OPERATIVOS

Secuencia	ACTIVIDADES	TAREAS	tiempo invertido	MES 1 - SEMANAS				MES 2 - SEMANAS				
				1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Junta para presentación de resultados de la invest. y planeación participativa	Elaboración de presentación en P Point	3 hrs	x							x	
		Elaboración de invitaciones	1 día	x								
2	Sensibilización del personal	Entrega de invitaciones	1 día	x								
		Confirmación de asistencia	4 días	x								
		Presentaciones power point	3 días	x								
		Elaboración de manuales	2 semanas		x	x						
3	Preparación del material	Autorización para uso de aula	1 semana				x					
		Elaboración de instrumentos de evaluación	3 días				x					
		Revisión del aula y material	1 día				x					
4	Taller de liderazgo y comunicación	Desarrollo del taller según programa	4 hrs				x					
5	Taller de motivación	Desarrollo del taller según programa	4 hrs					x				
6	Herramientas de desarrollo organizacional	Desarrollo del taller según programa	4 hrs						x			

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

OBJETIVO	METODO	FASES	TECNICAS-HERRAMIENTAS	OBSERVACIONES
<p>Elaboración de propuestas que culminen en proyectos o iniciativas elaboradas por el grupo de trabajo.</p> <p>La interacción del grupo se propicia mediante técnicas grupales que llevan al cuestionamiento de temas definidos</p>	<p>Planeación Participativa</p>	<p>Planeación:</p> <p>Presentación de la información obtenida de la investigación (resultados)</p> <p>Presentación del área de trabajo potenciales para elaboración de proyectos.</p> <p>Objetivos:</p> <p>Sensibilización del panorama en general Generales, específicos, Metas, Supuestos sobre temas específicos.</p> <p>Estrategias:</p> <p>Alternativas contempladas, fuentes de verificación, definición de acciones, responsables, tiempos</p> <p>Propuestas</p> <p>Definición de proyectos concretos que emanan del análisis de los integrantes. Formulación democrática de los proyectos.</p>	<p>Lectura de informes; análisis de los problemas, manuales sobre temas, discusión de la percepción de problemas</p> <p>Crónicas, árbol de objetivos, análisis de los mismos.</p> <p>Reuniones, corrillos</p> <p>Preparación exposición de la formulación de acuerdos.</p>	<p>Se convoca a dos juntas:</p> <p>La primera para sensibilizar sobre las áreas susceptibles de mejora con la presentación de datos de la investigación y la importancia de tomar los talleres.</p> <p>La segunda a la finalización de los talleres a fin de contar con más elementos teóricos que permitan participar en la generación de propuestas, alcances, actitudes que deben mejorarse para beneficio de los equipos de trabajo.</p>

Observaciones: Se recomienda hacer relaciones o contrastes con situaciones de la dinámica familiar, cuestionando ¿Cómo se llevan las actitudes del trabajo al terreno de la familia?, ¿Hay semejanzas?. ¿Se actúa igual?. Se espera que esta reflexión sea un detonador para que los sujetos se involucren más en la dinámica de los talleres.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

REFERENTE A LA MOTIVACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DE SERVICIOS OPERATIVOS

ESQUEMA DE CONTROL TEMATICO APPLICABLE AL DESARROLLO DE LOS TALLERES

TEMA: Integración grupal

OBJETIVO	TECNICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	TIEMPO
Facilitar la integración grupal Interacción, comunicación Conocimiento de las expectativas del taller	Bandera de toque	Se entregará una bandera a los integrantes que simboliza una estafeta de participación	12 sillas colocadas en círculo para facilitar la interacción cara a cara	Tiempo invertido no mayor a 30 minutos
		Primera fase: Se les pedirá a los integrantes que se presenten y mencionen una cualidad que estén orgullosos de poseer explicando el porqué Segunda fase: Se les pedirá a los integrantes que mencionen una cualidad de cada uno de sus subordinados.		
Hacer alusión a la importancia de valorar las cualidades de nosotros y las del grupo, observando y reconociendo lo valiosos que somos.		Cierre de la técnica : Fomentando la participación del grupo haciendo comentarios del porque usar está técnica Reflexión: ¿Conocen las cualidades de su personal?		
Conocer y elaborar el concepto del grupo sobre las palabras: "motivación, liderazgo; comunicación" Uso en cada una de las sesiones del taller según el tema a tratar	Lluvia de ideas	Cada integrante en forma voluntaria da ideas sobre lo que entienda al respecto de las palabras "motivación, liderazgo, comunicación" El coordinador anotará en el rotafolio la idea principal de cada concepto sugerido Cierre de la técnica: Los participantes harán un consenso para la elaboración del concepto final Todos anotarán el concepto en una hoja. Se contrasta el mismo con las citas de estudiosos del tema. Reflexión: ¿El concepto original era el correcto?, ¿Creen que su personal piense lo mismo?.	Hojas blancas, lápices, pintarrón y plumones para pintarrón.	Tiempo invertido 10 minutos

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS FACTORES PRESENTADOS CON MENOR CALIFICACIÓN

REFERENTE A LA MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE SERVICIOS OPERATIVOS.

ESQUEMA DE CONTROL TEMÁTICO APLICABLES AL DESARROLLO DE LOS TALLERES

TEMA: Conceptualización y empatía

OBJETIVO	TECNICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	TIEMPO
<p>Reconocer las características de una persona:</p> <p>Motivada Líder de grupo Con disposición a comunicarse</p>	Las tiras de papel	<p>Se les entregará a los participantes tiras de papel con las característica de las personas Motivadas, Líder de grupo y con disposición a comunicarse</p> <p>Se les pedirá a los asistentes que tomen una tira, la lean en voz alta y traten de explicar a los demás la forma en que podemos desarrollar dicha característica</p> <p>Cierre: reflexión sobre si nosotros tenemos estas características o debemos desarrollarlas</p>	<p>Tiras de papel con las anotaciones</p> <p>Cinta adhesiva</p> <p>Pintarrón.</p> <p>Tiempo invertido: 15 minutos</p>	Tiempo invertido: 10 minutos
Observar la integración del líder para con sus compañeros y su comunicación con ellos	Empatía	<p>Se pide a los participantes que recuerden por un momento en forma personal, un conflicto reciente que haya vivido en el trabajo y en la casa donde se manifestó un final desagradable</p> <p>Se les pide que por turno lo comenten con una persona del grupo con la que no tienen mucho contacto</p> <p>Se pregunta como se sintieron lo que oyeron y los que hablaron</p> <p>Se hace un primer cierre con la reflexión:</p> <p>¿Te gusta que te escuchan por convicción? ¿Lo haces con tus compañeros?, ¿Compartes tiempo con ellos para escucharlos y conocerlos?</p> <p>"El líder debe considerar siempre las opiniones, necesidades de los otros y aprender a escuchar"</p>	Papel para notas	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS FACTORES PRESENTADOS CON MENOR CALIFICACIÓN

REFERENTE A LA MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE SERVICIOS OPERATIVOS

ESQUEMA DE CONTROL TEMÁTICO APLICABLES AL DESARROLLO DE LOS TALLERES

TEMA: Comunicación

OBJETIVO	TECNICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	TIEMPO
<p>Aprender y desarrollar estrategias de comunicación para desarrollar la integración considerando como contacto al líder del grupo</p>	<p>Análisis del tema en manual</p>	<p>Explicación del impacto de la comunicación verbal y no verbal de nosotros para con el grupo, Barreras semánticas y psicológicas, métodos de convencimiento</p>	<p>Diapositivas power Point, casos prácticos</p>	<p>Tiempo invertido: 15 minutos.</p>
<p>Observar Organización, trabajo de equipo, liderazgo</p>	<p>Expresiones que emiten mensajes diferentes a lo que expresamos Congruencia Tiempo para escuchar</p>	<p>Sociodrama: Tema: No se escuchar. Llevar a un grupo a que actúe en un situación de trabajo donde el jefe es intransigente y esa misma posición llevada a la familia. Cierre: Se genera el proceso reflexivo del grupo Se consideran opiniones de los integrantes Presentación de elementos que permiten comunicarnos positivamente (Power point)</p>	<p>Presentación de elementos que permiten comunicarnos positivamente (Power point)</p>	<p>Tiempo invertido: 30 minutos. Pintarrón</p>
<p>Identificar ventajas de la comunicación verbal y no verbal. Aprender las diferencias entre varios puntos de vista, la importancia de aceptarlas y respetarlas y de negociar. Importancia de expresar desacuerdos.</p>	<p>¿Me entiendes? Reflexión: Dificultad para ceder y entender la perspectiva del otro cuando solo hay comunicación no verbal. Mecanismos usados para negociación. Aceptación de los diferentes puntos de vista Importancia de la comunicación</p>	<p>Se solicita a los participantes que formen parejas Deben ponerse de acuerdo en dibujar algo en una hoja sin hablar Se les pide que lleven a cabo esta actividad poniendo las dos manos (una de cada integrante) sobre el mismo lápiz, pluma o plumón con el que realizarán el dibujo.</p>	<p>Hojas Lápices</p>	<p>Tiempo invertido: 10 minutos</p>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TEMA: Motivación y conocimiento de necesidades del personal

OBJETIVO	TÉCNICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	
<p>Identificar las formas en que se puede trabajar la motivación y la autoestima</p> <div data-bbox="147 601 259 904" style="border: 1px solid black; padding: 5px; transform: rotate(-90deg); transform-origin: left top;"> <p>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p> </div>	<p>Uso de técnica:</p> <p>"El deseo del genio"</p> <p>Orientación activa que significa: meditar, plantear, ordenar u organizar nuestras ideas para cumplir metas que significan algo importante para nuestro trabajo y vida</p> <p>Se correlaciona con los objetivos del trabajo y los personales</p> <p>Presentación de cuadros con las características que debe considerar el líder para motivar</p> <p>Diferencias entre estímulo y motivación.</p>	<p>Se les pide a los integrantes que imaginen un genio que está encerrado dentro de su cuerpo y que les va a conceder un deseo.</p> <p>Se les pedirá que piensen en un deseo que quieran cumplir rápidamente</p> <p>Abrirán los ojos y anotarán su deseo en una hoja blanca</p> <p>Se les indicará que el genio es real y que necesita una ayudadita para cumplir su deseo, que primero tiene que comprobar que el sujeto tiene muchas ganas de cumplir su deseo, dependiendo de esas ganas van a ser la motivación y la fe en sí mismo para cumplir su propósito.</p> <p>Para esto, cada quien tiene que redactar las ganas reales que tiene de cumplir su deseo y la disponibilidad de sí mismo para que los cumpla</p> <p>Ahora tiene que redactar los pasos a seguir para cumplir su meta (estrategias, actividades y funciones)</p> <p>Anotará los obstáculos a vencer</p> <p>Cierre: Por último hará un compromiso consigo mismo para cumplirse su deseo a partir de la fecha que defina. Se hace con las participaciones voluntarias de las experiencias</p> <p>Reflexión: ¿Todos tenemos los mismos deseos? ¿Los deseos de la organización los conocen todos?</p>	<p>Hojas, lápices</p>	<p>Tiempo invertido: 20 minutos</p>

PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS FACTORES PRESENTADOS CON MENOR CALIFICACIÓN

REFERENTE A LA MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE SERVICIOS OPERATIVOS.

ESQUEMA DE CONTROL TEMÁTICO APLICABLES AL DESARROLLO DE LOS TALLERES

TEMA: Reconocimiento

OBJETIVO	TÉCNICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	TIEMPO
Identificar las formas de reconocimiento del trabajo de los integrantes del equipo fortaleciendo la autoestima y la integración grupal y la confianza al líder.	El reconocimiento	<p>Formar 4 equipos de dos integrantes</p> <p>Se les entrega una tarjeta de apoyo instruccional</p> <p>La tarjeta 1 tendrá un caso práctico que deberá actuarse</p> <p>Las tarjetas 2 tendrán la actitud ante el caso 1 que deberán actuar aquellos que la tengan.</p> <p>Se solicita a los participantes que sigan las instrucciones.</p> <p>El resto del grupo observa.</p> <p>Al finalizar el coordinador dirige la discusión en la cual se analiza como se sintió la persona en cada situación y los efectos que los diferentes tipos de comentarios tuvieron en su forma de sentirse y la confianza que se genera para posibles situaciones posteriores.</p>	Tarjetas con instrucciones	Tiempo invertido: 20 minutos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA RADIAL DE LA EVALUACIÓN DE PARTICIPACIÓN CUALITATIVA

Diseño: Profesor. Humberto Caballero.
Académico de la UNAM/ENTS de prácticas regionales 7o. Semestre

Nombre del proyecto:
Tema:
Fecha:

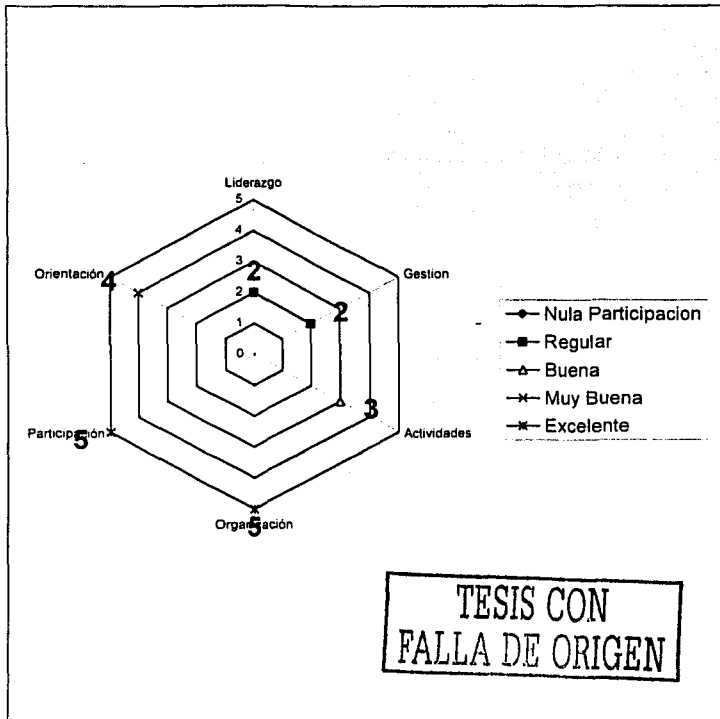
Equivalencia:	1	2	3	4	5
Variables	Nula Participación	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
Liderazgo		2			
Gestión		2			
Actividades			3		
Organización					5
Participación					5
Orientación				4	

Instrucciones:

El número capturado en la tabla es la calificación asignada al indicador que se colocará con referencia a las observaciones realizadas en la dinámica del grupo previa guía de observación.

Una vez realizada los datos se pueden graficar de forma radial

Los puntos más cercanos al cero son aquellos que requieren de mayor atención, estos se pueden contrastar cada sesión para observar el desarrollo del grupo



NOMBRE DEL TALLER:

EXPOSITOR:

FECHA:

Instrucciones: Agradeceremos se sirva calificar los siguientes reactivos a fin de conocer si el taller cumplió con sus expectativas, cruzando con una X su calificación.

INDICADORES	EXCELENTE	BIEN	REGULAR	MAL	total
-------------	-----------	------	---------	-----	-------

1.-CONTENIDO DEL CURSO

Objetivos bien planteados					0
Contenido de temas					0
Claridad y secuencia					0
Relación teoría/realidad					0
Su participación en el taller					0
Aprovechamiento del taller					0
Cumplimiento expectativas					0
Grado de aplicación en el hogar					0
Duración del taller					0
Horario de las sesiones					0

	EXCELENTE	BIEN	REGULAR	MAL	total
2.- MATERIAL DIDACTICO					
Calidad de manual didactico de apoyo					0
Uso de rotafolio, retroproyector, otros					0

INDICADORES	EXCELENTE	BIEN	REGULAR	MAL	total
3.- COORDINADOR					
Puntualidad					0
Plantamiento de objetivos al inicio					0
Temas de los temas					0
Profundidad y análisis					0
Forma en que motivo la participación					0
Ejercicios, casos prácticos					0
Disposición para aclarar dudas					0
Manejo de material didáctico de apoyo					0
Manejo del cierre de la sesión					0

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

CONCLUSIONES

1.- El realizar el análisis sobre la importancia de la motivación en el trabajo, es por la trascendencia que para el ser humano tiene la actividad laboral no solo como un proceso que impulsa la economía de las regiones. Desde el aspecto social, el trabajo brinda identidad y da al sujeto la posibilidad de entender su existencia en el mundo, lo ubica dentro de una clase social, da la posibilidad de una valoración personal, lleva al individuo hacia la socialización y organización con otros, provee los medios para satisfacer necesidades básicas propiciando una producción cultural por la transformación de la naturaleza y por la generación de organizaciones entre los hombres que permiten regular las relaciones entre ellos y distribuir los bienes alcanzados.

2.- La motivación de los recursos humanos, es el motor que impulsa a los seres humanos a concretar eficientemente metas y objetivos para las unidades productivas. Esto es así, en la medida que las personas satisfacen sus propias necesidades, intereses y expectativas.

Uno de los principales errores de la industria ha sido la simplificación excesiva del concepto de motivación. Las mujeres y los hombres tienen muchos motivos y a menos que reconozcamos la parte que desempeña cada uno de ellos, no podremos comenzar a entender su conducta.

Cuando se habla sobre la motivación se preocupa por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica cambiante y a una multitud de experiencias previas. Debido a estos factores se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior del individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior.

3 - Desde el aspecto social, debemos ver a las organizaciones como grupos donde se generan esquemas de conducta; lo que en administración se conoce como cultura organizacional y que determinan la forma de ser, el modo de vida, sistemas de creencias y valores que propician o no la motivación de los individuos.

4.- Cuando existe una alta motivación laboral se manifiestan beneficios para las organizaciones reflejados en aumento en la eficiencia, productividad, la cohesión grupal, la identificación del personal con la empresa y un clima laboral agradable. Si estos elementos se concatenan se consigue que los empleados estén más satisfechos, conformes e interesados por su empleo.

5 - En los fundamentos teóricos al tema de la motivación se concentran fenómenos sociales, económicos y culturales que explican el fenómeno en un momento histórico, así mismo son propuestas de solución a través de la atención de indicadores y variables que seleccionadas y controladas por el profesional universitario pueden otorgar cambios en las actitudes de las personas cuyo objetivo es incrementar la productividad de las empresas y mejorar el nivel de vida de las personas.

El profesional universitario en ciencias sociales es quien debe analizar y determinar que enfoque es el pertinente para la explicación de un problema social en particular como es el caso del tema de la motivación, aunque en muchos casos se llegue a parcializar la totalidad del fenómeno estudiado. Con esta premisa, la motivación laboral no puede explicarse bajo un solo enfoque debido a que los seres humanos interactuamos en las organizaciones con elementos que llegan a ser fundamentales para la conducta de los sujetos, tales como: la relación y comunicación entre personas y equipos de trabajo, la estructura organizacional, la tecnología, el medio ambiente, las necesidades básicas y secundarias, los liderazgos, el aprendizaje, las habilidades, los esfuerzos colectivos e individuales solo por mencionar algunos que se abordan en los fundamentos teóricos.

6 - Para el Trabajo Social analizar las causas o elementos que llevan a un sujeto a cumplir o alcanzar objetivos se realizan desde una perspectiva de totalidad a la que llamamos contexto y este tiene un impacto trascendental en la conducta de los sujetos y los grupos.

7 - No hay que ser un erudito para darse cuenta que la globalización ha venido a cambiar las culturas organizacionales y a los países que estaban con políticas proteccionistas, esto lleva a que las empresas evolucionen tornándose más abiertas y dispuestas al cambio, situación que debe canalizarse a los recursos humanos para disminuir la resistencia a las modificaciones que generan incertidumbre en las personas.

8 - La misma globalización ha propiciado que las empresas busquen nuevos caminos para obtener mayores ganancias o utilidades, lo que ha motivado a las mismas a unirse con otras para crear una sociedad financiera y aprovechar oportunidades conjuntas, corregir debilidades, diversificar sus productos, mejorar líneas de producción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

desequilibradas, acelerar su crecimiento y fundamentalmente ser competitivos. A esta unión entre empresas es lo que llamamos fusión.

9.- Cuando se realiza una fusión, se involucra una enorme cantidad de dificultades, se fusionan culturas, se fusionan equipos de personas y tecnológicos, redes y sistemas de trabajo y por ende un enorme esfuerzo humano para la integración y adaptación al cambio, propiciando un clima organizacional difícil de manejar por la resistencia y la diferencia en las culturas organizacionales situación que impacta a la motivación de los recursos humanos. El caso de la fusión entre BBVA y Bancomer es un hecho palpable de lo citado, proceso que hasta la fecha aún no culmina al interior de la institución.

10.-Una empresa puede contar con los mejores recursos tecnológicos, las más avanzadas instalaciones, los productos más innovadores y adecuados para los clientes y las más evolucionadas técnicas financieras y aún así fracasar si no cuenta con personas motivadas y dispuestas para manejar las variables que intervienen en los procesos ordinarios.

11.- Se puede partir del análisis de un micro universo para estudiar la motivación; tal como lo hemos propuesto en este estudio monográfico con el caso de la motivación del personal de la Subdirección Servicios Operativos de BBVA-Bancomer. Este análisis requiere de la identificación y determinación de factores que pueden incidir en cada ser humano, para ello el profesional necesita un procedimiento metodológico que permita conocer el problema, planear las acciones para resolver y ejecutar el plan de trabajo con la aspiración de mejorar las condiciones de aquellos que tienen las necesidades detectadas. Aquí se comprueba que con un procedimiento metodológico propio del Trabajo Social puede cumplirse con las expectativas o resultados que espera una empresa privada de una investigación motivacional.

12.- En este documento se propone que el análisis motivacional debe partir del estudio de 5 factores o categorías fundamentales que son: Las demográficas, relación grupo liderazgo, satisfacción, motivación (en relación con factores de trabajo, incentivos, ausentismo, rendimiento) y motivación y familia, (para determinar el impacto del contexto o condiciones externas sobre los sujetos) estos que permiten identificar y describir los aspectos que son susceptibles de mejora en un área u organización.

Para realizar un análisis completo de la motivación de un sujeto con relación a su trabajo, es esencial establecer que tan atractiva resulta la actividad que desempeña la persona, si las condiciones que le brinda la organización son aptas para el desempeño de su trabajo, el grado de confianza con el que cuenta el trabajador, la calidad de vida que le puede ofrecer la organización a la persona en cuanto a su situación familiar, la realización de sus objetivos personales, las condiciones físicas del trabajo, las exigencias reales, los objetivos de la actividad que se esté realizando y los tipos de motivación que se encuentran dentro de la organización. Estos factores están mediados por los gustos, la vocación, la calidad de la tarea que se desempeña y que se identifican como la calidad de vida laboral.

13.- La importancia que la empresa conozca la percepción familiar de sus trabajadores en cuanto a la motivación en el trabajo, permite saber si la unidad productiva tiene acciones adecuadas para sus empleados y si está generando una modificación de fondo que trascienda a la familia, considerando que la futura fuerza de trabajo proviene de este núcleo. De allí que se considera para este estudio el análisis en este rubro pues si la motivación tiene que ver con un referente que aprendemos es susceptible de ser modificada. Si de esta cadena estuvieran conscientes tanto los sujetos como las empresas se puede generar un sistema de referencia y aprendizaje concatenado que puede llevar a un cambio cultural que beneficie no sólo a la empresa sino a la sociedad.

Cuando las personas se sienten motivadas, a gusto con su trabajo; trasladan esa actitud hacia la familia en donde se tienen que vivir procesos motivacionales similares a los de la empresa pero ahora entre los integrantes de la misma. En la familia la dirección es de los padres, quienes como líderes de su organización, deberán analizar sus actitudes y la cultura a fin de lograr integración, solidez, valores, comunicación que lleven a una permanencia motivacional y al logro de objetivos constructivos para los individuos y para la sociedad

14.-La motivación también implica un proceso de aprendizaje, por lo tanto, esta actitud es susceptible de modificarse en beneficio de los mismos sujetos, los grupos y las organizaciones. El Trabajador Social cuenta con un bagaje de conocimientos que le permite identificar actitudes y conductas aprendidas en los diversos grupos en que el ser humano se involucra. Mediante la intervención profesional del mismo, se pueden atender los procesos de aprendizaje e identificar las influencias sociales externas que al combinarse con las capacidades internas de las personas contribuyen a generar un proceso motivacional positivo.

TES CON
FALLA DE ORIGEN

Identificando que elementos influyen al sujeto a sentirse motivado, el profesional en Trabajo Social puede operar y modificar estos elementos mediante un proceso reeducativo a fin que la organización donde interviene funcione adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos. La importancia de lo anterior radica en que la motivación es resultado de la interacción del individuo con el grupo, el aprendizaje y la situación en que se halla su entorno.

15.- El citado proceso reeducativo es el que se propone en el proyecto para el fortalecimiento de los factores presentados con menor calificación referente a la motivación de los recursos humanos de las Subdirección de Servicios Operativos, de un planteamiento particular se ofrece a las empresas privadas mejorar su ambiente con miras a incrementar la calidad de vida de sus trabajadores teniendo como efecto un mayor compromiso, pertenencia e integración que lleve a los sujetos a contribuir con el logro de los objetivos planteados por las unidades productivas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PAGINACIÓN DISCONTINUA

ANEXOS
BIBLIOGRAFIA

1A

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA ELABORAR DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE SERVICIOS OPERATIVOS

SECUENCIA	ACTIVIDADES	TAREAS	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
1. Recopilación de información marco teórico y contexto 18 de nov a 18 de dic 2002.																																					
1	Concepto motivación	Nov																																			
2	Modelos motivacionales	Nov																																			
3	Esquema integrador	Nov																																			
4	Importancia de la motivación en el aspecto social	Nov																																			
5	Recopilación información del contexto	Dic																																			
6	Elaboración de matriz contextual	Dic																																			
2. Proceso de análisis y redacción de marco teórico 6 de enero a 20 de enero 2003																																					
2	1 Concepto motivación	Enero																																			
2	2 Modelos motivacionales	Enero																																			
2	3 Esquema integrador	Enero																																			
2	4 Importancia de la motivación en el aspecto social	Enero																																			
3. Proceso de análisis y redacción contexto 22 de enero al 26 de enero																																					
3	1 Descripción General historia BBVA	Enero																																			
3	2 Proceso de fusión	Enero																																			
3	3 Importancia del análisis del nivel motivacional en servicios operativos	Enero																																			
4. Aplicación de instrumentos 3 de febrero al 10 de febrero																																					
4	1 Control contable de bovedas	Febrero																																			
4	2 Atención a sucursales y nóminas	Febrero																																			
4	3 Depósito empresarial y nóminas	Febrero																																			
4	4 Traslado de valores	Febrero																																			
4	5 Cámara de compensación	Febrero																																			
5. Codificación 12 de febrero al 15 de febrero																																					
5	1 Codificación de cuestionarios	Febrero																																			
5	2 Determinación de porcentajes	Febrero																																			
5	3 Elaboración de graficas representativas	Febrero																																			
6. Proceso de análisis y diagnóstico 18 a 28 de febrero																																					
6	1 Proceso de análisis	Febrero																																			
7. Propuestas de intervención 1 al 15 de marzo																																					
7	1 Propuestas y análisis de intervención	Marzo																																			
8. Conclusiones 17 de marzo al 28 de marzo																																					
	Conclusiones	Marzo																																			
9. Correcciones Finales 1 al 30 de abril																																					
	Correcciones	Abril																																			

TESIS CON FALTA DE ORIGEN

MATRIZ DE VARIABLE E INDICADORES A REVISAR PARA ANALISIS DE MOTIVACION LABORAL EN SERVICIOS OPERATIVOS DAR METRO BANCOMER

VARIABLE DEPENDIENTE: MOTIVACION						
CATEGORIA O COMPONENTE	DEFINICION	INDICADOR	ESCALA	INSTRUMENTO	FACTO#	TIPO
GÉNERO	Categoría de sexo	Más Femen	Numérico	Cuestionario	1	DEMOGRAFICOS
EDAD	Años vividos	Fuente de ser	Numérico y verbal	Cuestionario	1	DEMOGRAFICOS
ESTADO CIVIL	Categoría de estado civil	Soltero Casado Divorciado	Numérico	Cuestionario	1	DEMOGRAFICOS
PERMANENCIA	Tiempo laborado en el banco	Fuente de ingreso	Numérico y verbal	Entrevista Cuestionario	1	DEMOGRAFICOS
ESCOLARIDAD	Preparación académica	Categoría de estudios	Numérico Verbal	Entrevista Cuestionario	1	DEMOGRAFICOS
EXPERIENCIA LABORAL	Puede ser usado	Comparativo	Numérico	Entrevista Cuestionario	1	DEMOGRAFICOS
TRAMO DE CONTROL	Personal que tiene a cargo de supervisar	Numero de personas a su cargo	Numérico	Entrevista	2	RELACION GRUPOLIDERAZGO
SUELDO	Ingresos recibidos por dentro de la empresa	Ingreso anual promedio	Numérico Verbal	Cuestionario	3	SATISFACCION
MOTIVACION	¿Cuál es el motivo principal de estar en el área y permanecer en ella?	Resistencia, Normas institucionales y extrínsecas	Numérico	Cuestionario	6	MOTIVACION
CAPACITACION INCENTIVOS	¿Existen incentivos de capacitación para el personal?	Preparación de planes, talleres, cursos, conferencias y otros	Numérico	Cuestionario	4	MOTIVACION
AUSENTISMO	¿Existen sanciones por ausentismo?	Categoría de faltas por ausentismo de personal	Numérico	Cuestionario Reportes	4	MOTIVACION
RECONOCIMIENTO	¿Existen incentivos de reconocimiento por parte de los superiores que motivan al personal?	Actuación de los superiores y reconocimiento por el personal	Numérico	Cuestionario Observación	2	RELACION GRUPOLIDERAZGO
AUTORIDAD Y CONFIANZA	¿Existen incentivos de reconocimiento por parte de los superiores que motivan al personal?	Actuación de los superiores y reconocimiento por el personal	Numérico	Cuestionario Observación	2	RELACION GRUPOLIDERAZGO
PERTENENCIA	¿Existen incentivos de reconocimiento por parte de los superiores que motivan al personal?	Actuación de los superiores y reconocimiento por el personal	Numérico	Cuestionario Observación	2	RELACION GRUPOLIDERAZGO
PERCEPCION FAMILIAR POR LA MOTIVACION EN EL TRABAJO	¿Existen incentivos de reconocimiento por parte de los superiores que motivan al personal?	Actuación de los superiores y reconocimiento por el personal	Numérico	Cuestionario	5	MOTIVACION Y FAMILIA
EQUIPOS	¿Existen incentivos de reconocimiento por parte de los superiores que motivan al personal?	Actuación de los superiores y reconocimiento por el personal	Numérico	Cuestionario	4	MOTIVACION
DISPONIBILIDAD AL CAMBIO	¿Existen incentivos de reconocimiento por parte de los superiores que motivan al personal?	Actuación de los superiores y reconocimiento por el personal	Numérico	Cuestionario	3	SATISFACCION
RENDIMIENTO (%)	¿Existen incentivos de reconocimiento por parte de los superiores que motivan al personal?	Actuación de los superiores y reconocimiento por el personal	Numérico	Cuestionario	4	MOTIVACION
COMUNICACION	¿Existen incentivos de reconocimiento por parte de los superiores que motivan al personal?	Actuación de los superiores y reconocimiento por el personal	Numérico	Cuestionario	2	RELACION GRUPOLIDERAZGO

El método aplicado para la determinación de variables es el llamado jerarquización nominal de problemas generado a partir del diagnóstico preliminar planteado por observación no instrumentada.

Anexo 2

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ENCUESTA SOBRE MOTIVACION LABORAL EN SERVICIOS OPERATIVOS DE LA DAR METROPOLITANA

Instrucciones: El siguiente cuestionario tiene la finalidad de conocer el nivel de motivación en el trabajo y descubrir mediante tu participación áreas que son susceptibles de mejora a corto, mediano y largo plazo. El presente es totalmente anónimo, por lo que no tendrás repercusión alguna en tu persona o en la estabilidad de tu trabajo por los comentarios que efectúes.

Toma tu tiempo y contesta con lo que más se aproxime a lo que vives y sientes, de tal manera que al procesar la información, proporcioneemos elementos verídicos. Marca en el paréntesis la respuesta que consideres correcta. De antemano agradecemos tu atención.

Genero	
Masculino () Femenino ()	
Edad	
De 18 a 25 años () De 26 a 35 años () De 36 a 45 años () De 46 o más ()	
Estado Civil	
Casado () Soltero () Otro ()	
Antigüedad en la empresa	_____
Preparación académica	_____
Puesto y tiempo que tienes en el mismo	_____

- 1 - Tienes personal a tu cargo
si () no ()

- 2 - ¿Podrías decirnos en que rango cae tu sueldo bruto mensual?
 menos de \$ 4,000.00 () de \$ 4,000 a 5,000 () de \$ 5,001 a \$ 6,000 () de 6,001 a más ()

- 3 - ¿Consideras que el sueldo que percibes de la institución es equilibrado con las actividades laborales que desempeñas?
si () no ()

- 4 - ¿Pensas que solo el dinero es un elemento fundamental que te motiva para trabajar?
si () no ()

- 5 - Con relación a la pregunta anterior, en caso que pienses que no ¿Qué otros factores te motivan a trabajar?
 Responsabilidad () Diversión () Obligación () Salir del aburrimiento ()
 Otros ¿Cuales? _____

- 6 - En un mes laboral ¿Podrías indicarnos si existe inasistencia de tu parte al trabajo?
 1 a 2 días () 3 a 4 () Una semana () Nunca ()

- 7 - En caso que hayas contestado afirmativo a la pregunta anterior, que circunstancias te provocan una inasistencia?

- 8 - Podrías señalarnos ¿Cual es la hora de ingreso a tus labores?

- 9 - ¿Existe tolerancia en la hora de ingreso en tu área de trabajo?
si () no () ¿De cuántos minutos?

- 10 - ¿Las actividades y tareas que realizas en tu trabajo, las encuentras agradables?
si () no ()

- 11 - El trabajo que realizas te permite hacer uso de tus conocimientos y habilidades
a) Muy ampliamente () b) Ampliamente () c) Medianamente () d) Limitado () e) De manera muy limitada ()

- 12 - ¿Sientes que podrías contribuir mas en la eficiencia de tu departamento?
si () no () Especificanos si es a través de alguna habilidad o conocimiento que tu tengas

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ENCUESTA SOBRE MOTIVACION LABORAL EN SERVICIOS OPERATIVOS DE LA DAR METROPOLITANA

13 - Te gustaría cambiar de departamento para realizar otras actividades

si () no () ¿Por qué?

14 - ¿Cambiarías tu lugar de residencia si te ofrecieran más sueldo?

si () no ()

15 - ¿ Percibes que el volumen de trabajo se ha incrementado en los últimos 6 meses?

si () no ()

16 - ¿ Sientes que a razon de lo anterior han disminuido tus ganas en el trabajo y tu productividad?

si () no ()

17 - En el caso de haberte asignado una nueva función ¿ Se te ha proporcionado la capacitación o adiestramiento para tus nuevas actividades?

si () no ()

18 - ¿Crees que para aumentar tu productividad se requiere de capacitación específica para el puesto que desempeñas?

si () no ()

19 - Si tuvieras que tomar capacitación ¿ Asistirías despues de tu horario de trabajo ?

si () no ()

20 - ¿ Como es la relacion con tus compañeros de trabajo?

Muy Buena () b) Buena () Regular () Casi Nula () Nula ()

21 - ¿ Percibes falta de motivacion para el trabajo en tus compañeros ?

si () no ()

22 - En caso de ser tu respuesta afirmativa a la pregunta anterior ¿Podrías indicarnos de las siguientes respuestas 2 criterios que consideres importantes para esa falta de motivacion?

a) Trabajo desigual o favoritismo ()

c) La falta de informacion clara ()

e) Salarios ()

g) La rutina ()

i) Siente que su opinion no cuenta ()

b) La dirección del jefe ()

d) Los compañeros de trabajo ()

f) Poca oportunidad de crecimiento ()

h) No se reconoce su labor ()

j) Discriminación ()

k) Otros (especifica) _____

23 - ¿ Consideras que tu opinion es tomada en cuenta ?

si () no ()

24 - ¿En el esfuerzo de un trabajo bien elaborado, podrias decirnos si existe reconocimiento del mismo por parte de los jefes?

si existe () no existe () pocas ocasiones ()

25 - ¿ En caso de no ser asi, sientes que esto es un elemento desmotivador?

si () no ()

26 - ¿ Cuando existen errores en la operacion, tienes confianza de decirselo a tu jefe?

si () no ()

27 - Puedes decirnos ¿Que actitud toma tu jefe cuando se cometen errores?

Nos trata con respeto y asesora para resolver el problema () Nos llama la atención severamente ()

Levanta la voz y deja que lo resolvamos el problema solos () Toma una actitud indiferente al problema ()

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENCUESTA SOBRE MOTIVACION LABORAL EN SERVICIOS OPERATIVOS DE LA DAR METROPOLITANA

28 - Te sientes más comodo en tu labor cuando

Tu jefe no está presente () Tu jefe está presente () Te da igual ()

29 - ¿La forma de comunicar instrucciones por parte de tu jefe es clara para que entregues resultados oportunos?

si () no ()

30 - ¿Existe participación y colaboración entre tu equipo de trabajo y otras áreas relacionadas a la tuya?

Siempre () casi siempre () Algunas veces () Casi nunca () Nunca ()

31 - ¿ Cuando existen cambios en los procedimientos por reestructuras o cambios de funciones te proporcionan la información necesaria ?

si () no ()

32 - El equipo y material con el que cuentas para el desempeño de tus actividades ¿ Crees que es el adecuado ?

si () no () En caso de contestar no ¿ Por qué ?

33 - ¿Cuándo platicas con personas fuera del trabajo ¿Te sientes orgulloso de decir que trabajas para Bancomer ?

si () no ()

34 - Después de la jornada laboral ¿ Como sientes tu estado de ánimo?

Triste () Deprimido () Angustiado () Molesto () Desanimado () Otras ¿Cual? _____

35 - ¿ Cuando tu familia te pregunta sobre las actividades que haces en tu trabajo? comentas

Es un fastidio () Estas harto del trabajo () Prefieres no decir nada () Comentas lo mucho que te gusta () Es interesante y explicas lo que haces ()

36 - ¿ Crees que las actitudes que tomas en el trabajo podrian ser un ejemplo para tu familia?

si () no ()

37 - Ese ejemplo podria influir en tus hijos de manera

positiva () negativa () sin efectos ()

38 - ¿ Crees que los problemas en tu hogar afecten de manera importante tu desempeño en el trabajo?

si () no () ¿Por qué?

39 - ¿ Piensas que los problemas y la tensión en el trabajo afectan la relación y comunicación con tu familia?

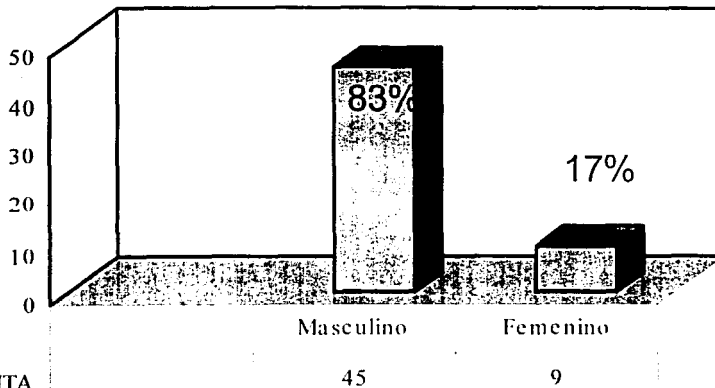
si () no () ¿Por qué?

40 - Tienes algun comentano con respecto al tema de este cuestionano



Factores demográficos

GENERO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

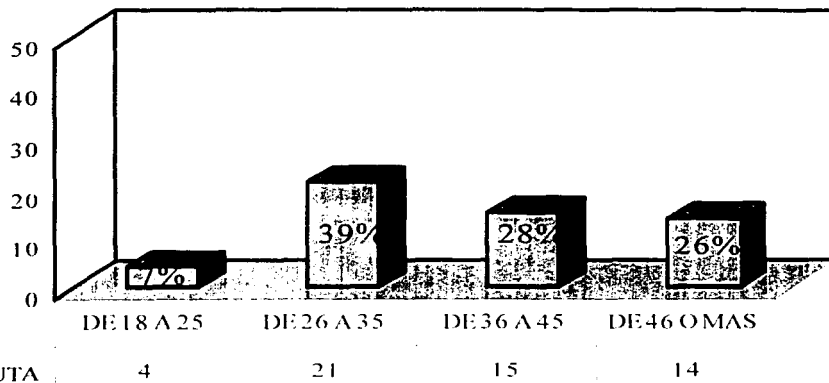
■ FRECUENCIA ABSOLUTA



Factores demográficos

EDADES

FAJTA DE ORIGEN

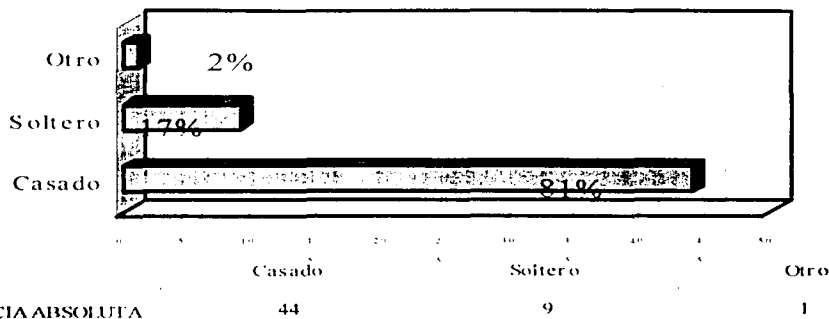




Factores demográficos

ESTADO CIVIL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



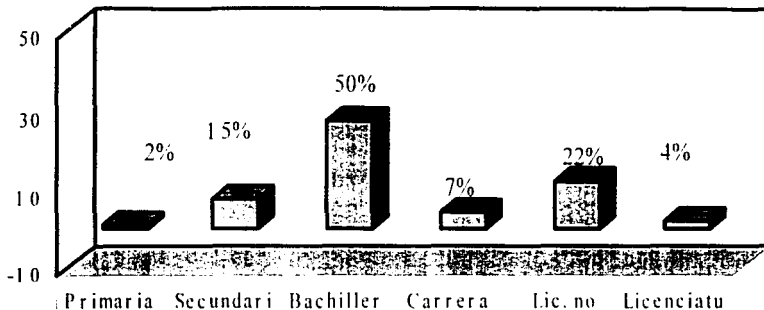
■ FRECUENCIA ABSOLUTA



Factores demográficos

ESCOLARIDAD

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



■ FRECUENCIA ABSOLUTA

1

8

27

4

12

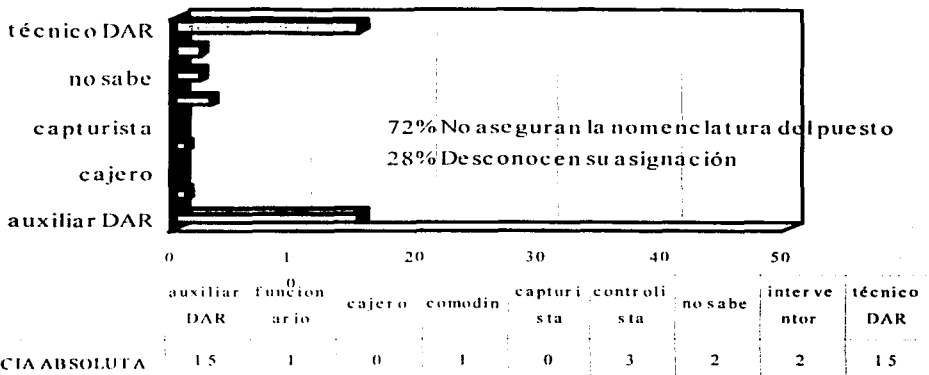
2



Factores demográficos

ASIGNACION DE PUESTO

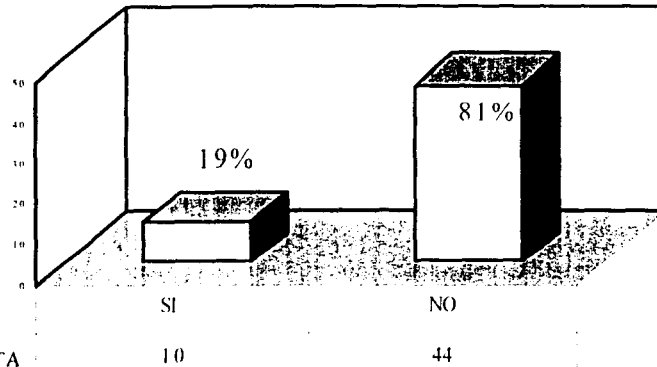
TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN





Relación grupo liderazgo

PERSONAL A CARGO



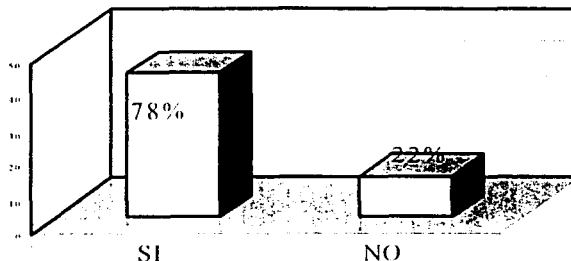
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

■ FRECUENCIA ABSOLUTA



Relación grupo liderazgo

SE TOMA EN CUENTA LA OPINION DE LAS PERSONAS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

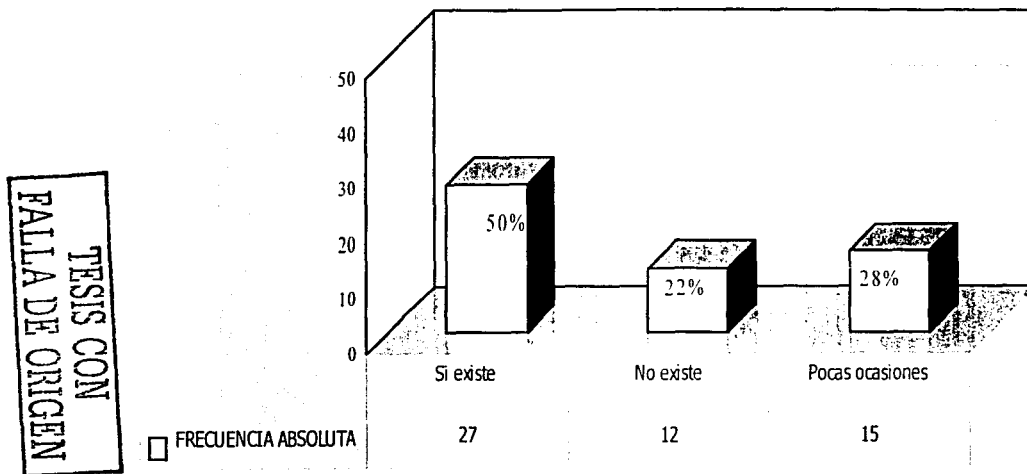
FRECUENCIA
ABSOLUTA

SI NO



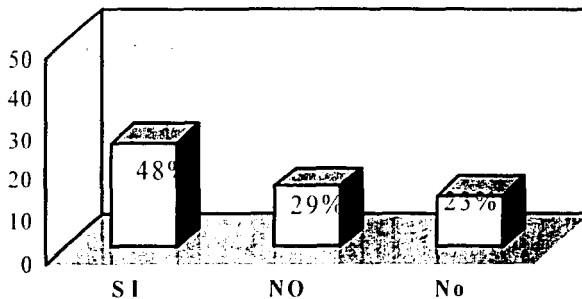
Relación grupo liderazgo

RECONOCIMIENTO POR LAS LABORES BIEN EJECUTADAS





FALTA DE RECONOCIMIENTO COMO FACTOR DESMOTIVADOR



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FRECUENCIA
ABSOLUTA

26

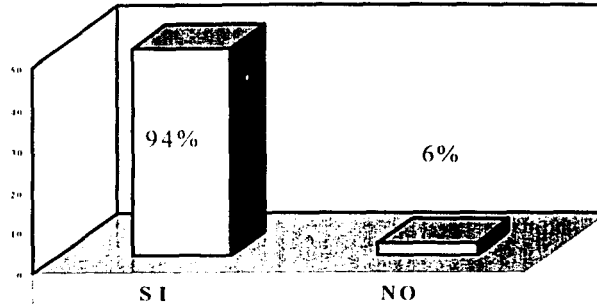
15

13



'Relación grupo liderazgo

CONFIANZA PARA COMENTAR LOS ERRORES



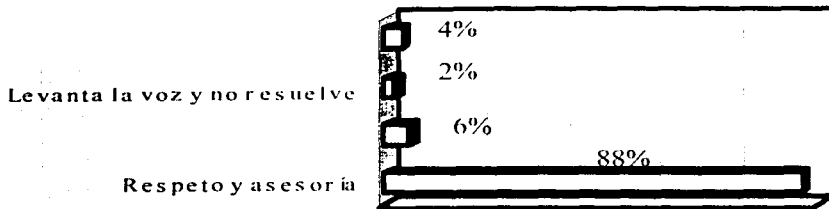
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FRECUENCIA
ABSOLUTA



Relación grupo liderazgo

ACTITUD DEL JEFE ANTE ERRORES



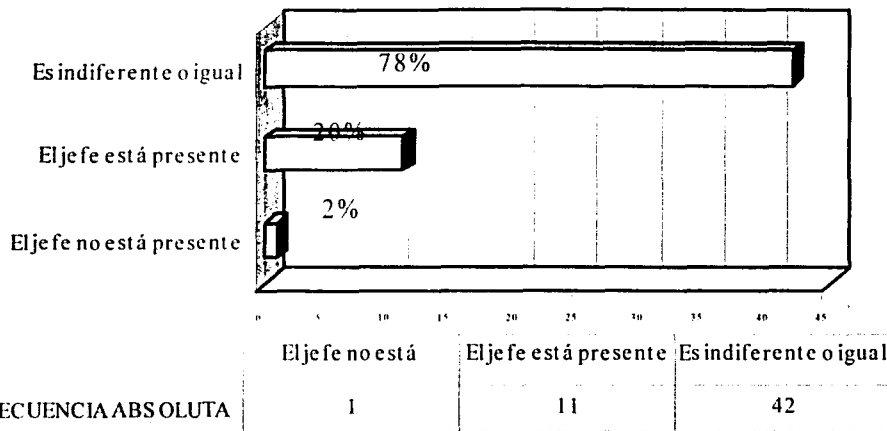
TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

	Respeto y asesoría	Levanta la voz y resuelve severamente	Levanta la voz y no resuelve	Indiferencia hacia el problema
Frecuencia absoluta	48	3	1	2



Relación grupo liderazgo

SE TRABAJA MEJOR CUANDO



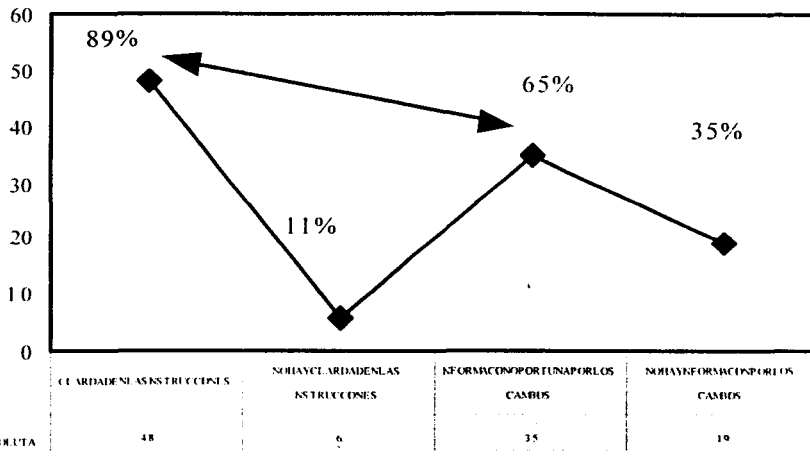
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Relación grupo liderazgo

COMUNICACION

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

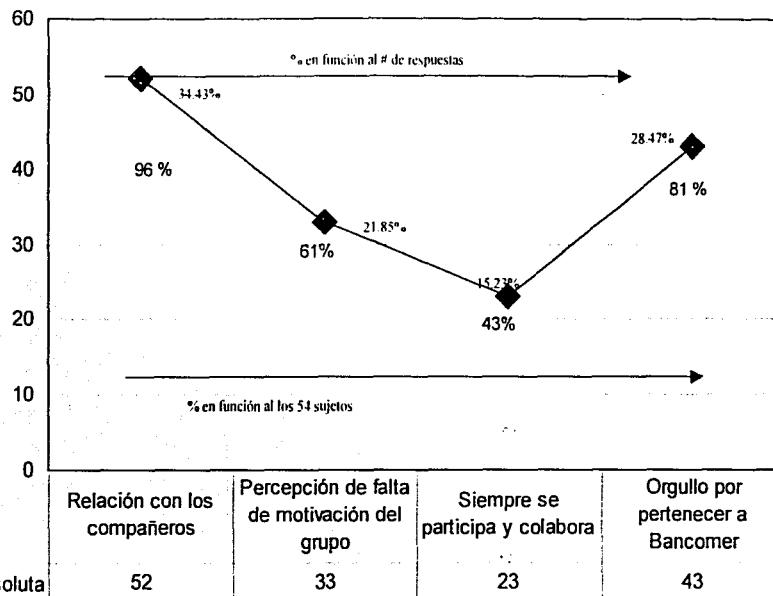


Se correlacionó la pregunta 29 y 30 con la finalidad de observar si hay flujo oportuno y claro de la información para relajar tareas específicas de las áreas.



'Relación grupo liderazgo

PERTENENCIA GRUPAL



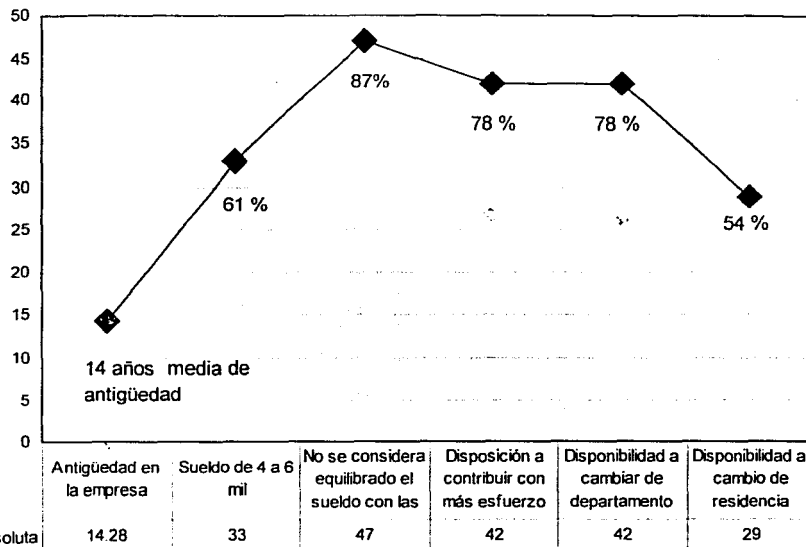
TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Frecuencia absoluta



Satisfacción

SATISFACCION



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

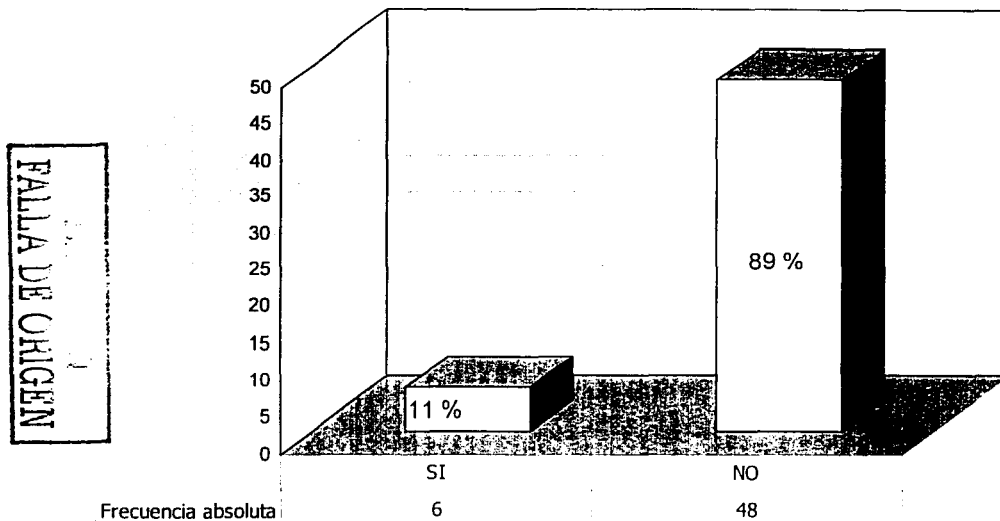
Frecuencia absoluta

Se correlacionaron preguntas 2,3,12,13,14 para obtener frecuencias relativas
 Sobresalen las más representativas del universo de 54 sujetos



Motivación

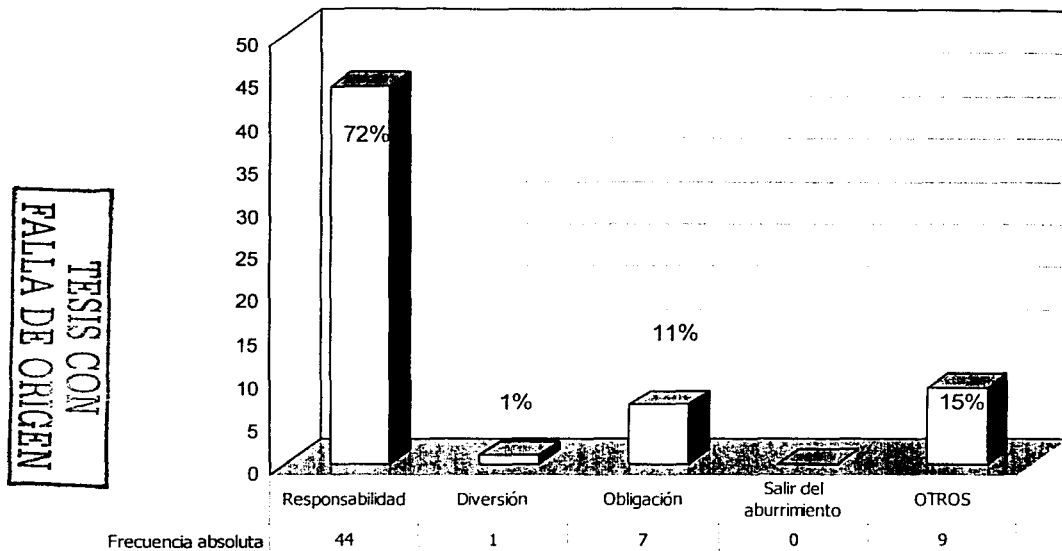
DINERO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE LA MOTIVACION





Motivación

ELEMENTOS DESMOTIVADORES

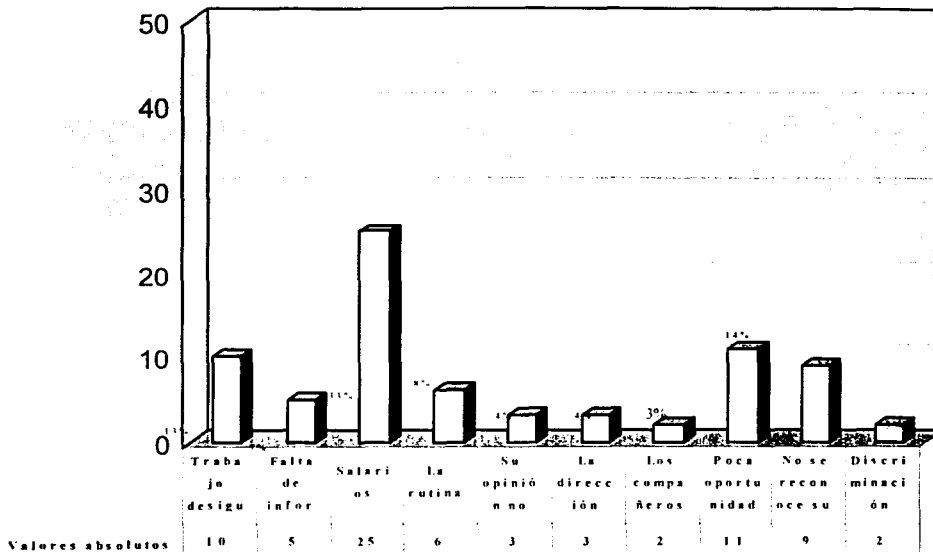




Motivación

FACTORES QUE DESMOTIVAN EN EL TRABAJO

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

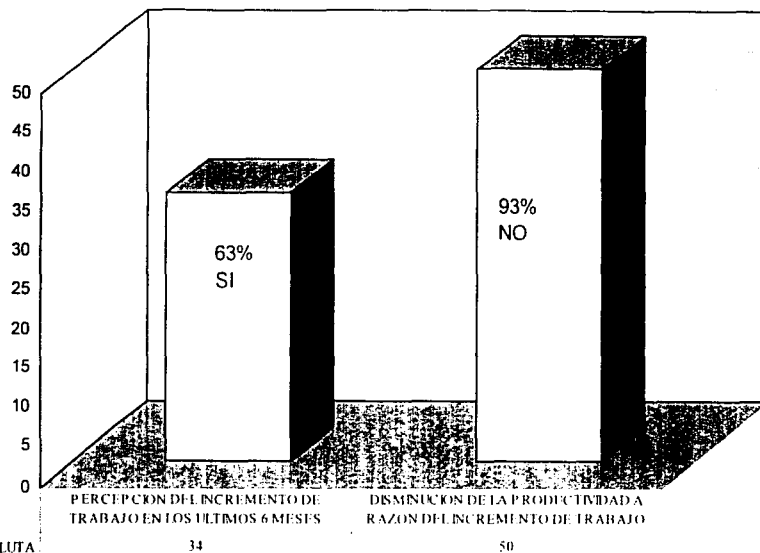




Motivación

RENDIMIENTO

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN



FRECUENCIA ABSOLUTA

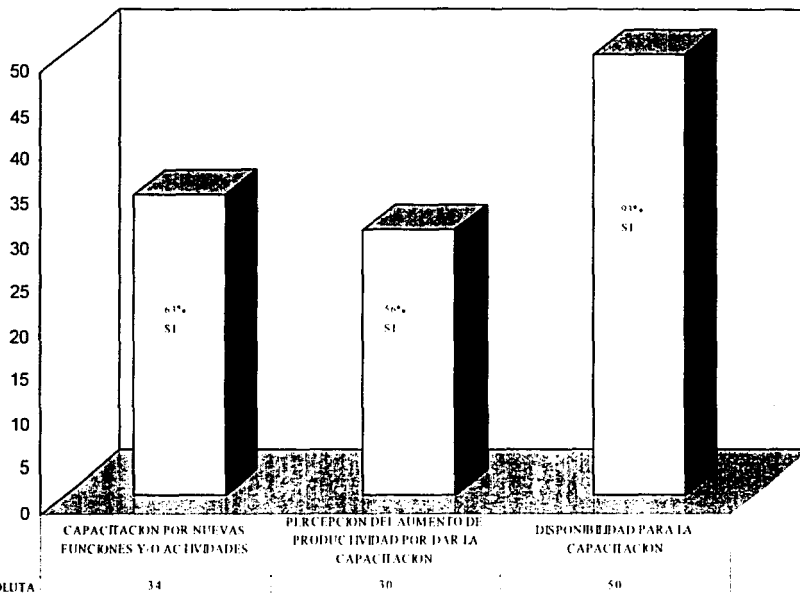
Se correlacionaron las preguntas 15 y 16 y se presentan las frecuencias más representativas a razón de analizar la percepción sobre las cargas de trabajo



Motivación

CAPACITACION

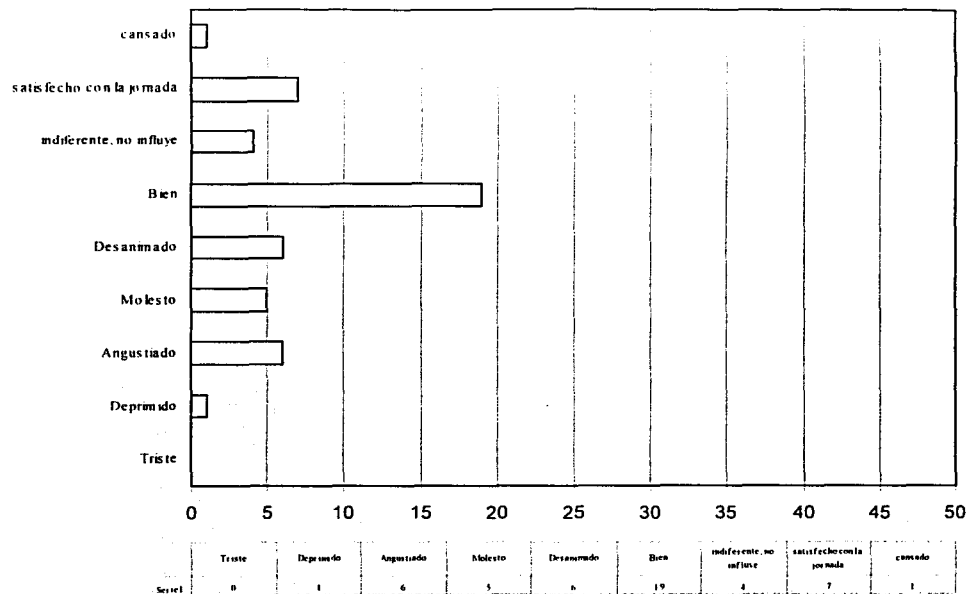
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN





Motivación y familia

ESTADO DE ANIMO DESPUES DE LA JORNADA LABORAL

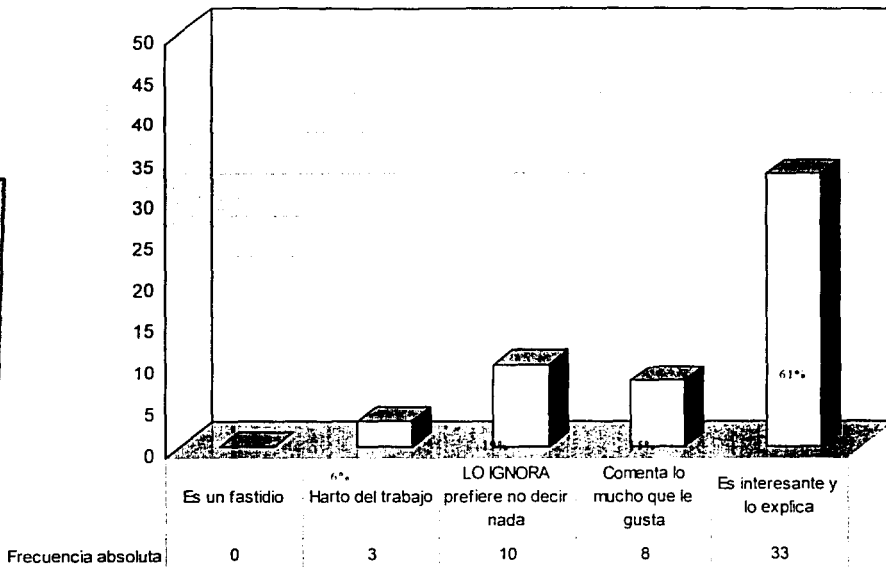


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DEFINICION DEL TRABAJO HACIA LA FAMILIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

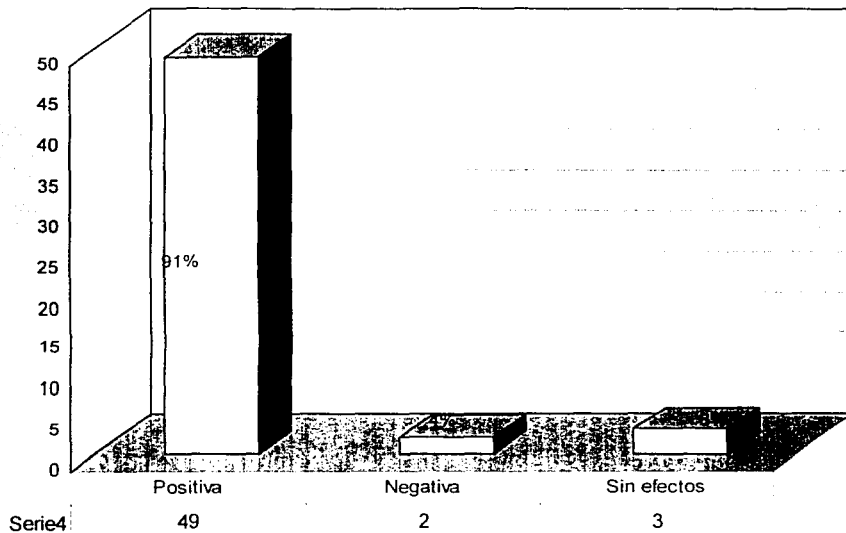




Motivación y familia

EL TRABAJO DEBE INFLUIR EN LA CONDUCTA DE LOS HIJOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

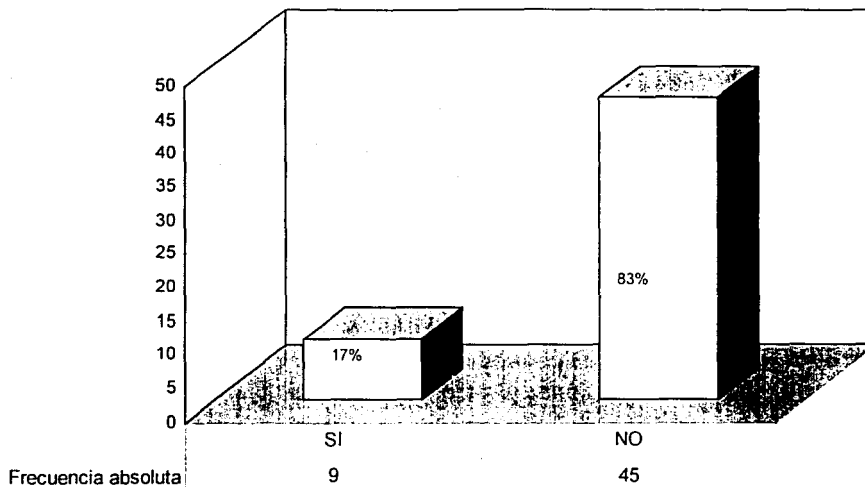




Motivación y familia

LOS PROBLEMAS DEL HOGAR AFECTAN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO

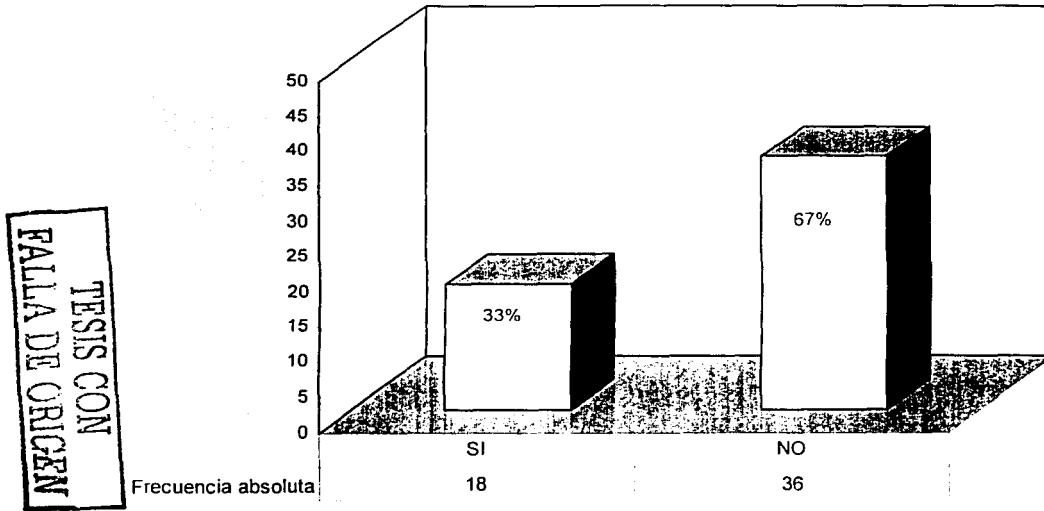
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN





Motivación y familia

LOS PROBLEMAS DEL TRABAJO AFECTAN A LA FAMILIA



BIBLIOGRAFIA EN TRABAJO SOCIAL:

- ANDER-EGG EZEQUIEL, Metodología de Trabajo Social. Edit. Ateneo México 1990.
ANDER-EGG EZEQUIEL, Metodología y Práctica del desarrollo de la comunidad. Edit. Ateneo México 1990.
FERNANDEZ CALDERON JULIETA, El grupo Operativo, Edit. Textos Contemporaneos. Mex 1990.
GONZALEZ NUNEZ, Dinámica de grupos, técnicas y tácticas. Edit Concepto Mex. 1978.
KISNERMAN NATALIO, Servicio Social de grupos. Edit. Humanitas, Buenos Aires 1983.
MENDOZA RANGEL, Una opción metodológica para los Trabajadores Sociales ATSMAC, Méx. 1987.
NICOLSON PAULA, Applied Psychology for Social Workers. Edit. Maxmillan Press, London 1988.
ROBLEDO Flores Jesús, Manual sobre referentes administrativos para la organización y desarrollo del factor humano. UNAM-ENTS 2002.
SANCHEZ ROSADO MANUEL, Manual de Trabajo Social, UNAM-ENTS, Mex. 1996
SILVA ARCINIEGA ROSARIO, Antología de la investigación social. UNAM-ENTS Mex. 1997
FREIRE PAULO, Acción cultural para la libertad, Edit. Casa Unida. Mex. 1983
ARRANGAIS JAIME, Educación y formas de organización social, Educación de adultos, GEFE Mex 1983

BIBLIOGRAFIA SOBRE MOTIVACION:

- BECK C. ROBERT, Motivación, Theories et principes 4ª. Edición Edit. Prentice Hall E.U.A. 2000.
CARRELL, JENNINGS, Fundamentals of Organizational Behavior New Jersey Prentice Hall. 1997.
CLARK A. Oswald, A. Warr, P. 1996 Is job satisfaction U-Shaped in age?. Journal occupational and organizational psychology # 69 E.E.U.U: pp 57-81.
COFER, CH. N Motivación y emoción. Bilbao: Edit D.D.B. 1983.
COHEN J. Psicología de los motivos personales. Edit. Trillas. México 1973.
CHIAVENATO, Administración de los recursos humanos. Edit. Mc Grawll Hill, México 1996.
CHIAVENATO, Introducción General a la teoría de la Administración, Edit. Mc Graw Hill, México 1997.
DESSLER GARY, Administración de personal. Edit. Prentice Hall, México 1997.
DICAPRIO, Nicholas S Teorías de la personalidad. México D.F. Edit. McGraw Hill. 1989.
DONALDSON D. Cómo ser un gran jefe sin ser un gran ogro: Consejos para dirigir, motivar e inspirar a sus empleados. México 1996 Edit. Panorama.
FELDMAN, R. Psicología con aplicaciones a los países de habla hispana. Edit. Mc Graw Hill. 1998.
GARRIDO GUTIERREZ, I. Psicología de la motivación. Madrid: Edit. Síntesis. 1996.
GORDON Judith, Comportamiento Organizacional Edit. Prentice Hall Hispanoamericana México 1997.
HODGETTS R. Y Altman, S. Comportamiento en las organizaciones. México, Edit. McGraw Hill. 1991.
LEGORRETA Agustín, Psicología del mexicano en el trabajo. México 1997.
MADSEN KB, Teorías de la motivación Edit. PAIDOS 1990.
MAYOR, J. Y PINILLOS, J.L., Tratado de Psicología General: Motivación y emoción. Madrid: Edit. Alhambra Universidad. 1990.
McCLELLAND DAVID, Estudio de la motivación humana Edit. Narcea. Madrid 1990.
PEIRO J. MA Tratado de psicología del trabajo Vol 1 Edit. Síntesis. Madrid 1996.
REEVE, JOHNMARSHALL, Motivación y emoción. Madrid: Edit. MacGraw Hill 1994.
RODRIGUEZ L.M. Una aproximación al perfil motivacional de los grupos de trabajo en Puerto Rico. Disertación sometida al departamento de psicología de la universidad de Puerto Rico.
STONER, J. Freeman R., Gilbert D., Administración, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México 1997.

INTERNET:

- ESPINOZA G 1997 Motivación y Mercado: Conceptos y herramientas de. En <http://www.mercado.com.ar/mercado/mo/lazzati/cap21>
INTEGRADOS Comunicación interna del grupo BBV-A Bancomer # 3 agosto <http://bancomer.intranet.com.mx/integrados>
<http://www.bancomer.com.mx>
<http://www.monografias.com/trabajos5/mot/> tema: la motivación.

29

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN