

300602

2
2e



UNIVERSIDAD LA SALLE
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

**EL SISTEMA MOTIVACIONAL DE UNA
INSTITUCION BANCARIA COMO
GENERADOR DE CRISIS
ORGANIZACIONAL**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
CLAUDIA CARRERA GARCIA**

MEXICO, D. F.

1991



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

I N D I C E

INTRODUCCION

PRIMERA PARTE

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION

| | | |
|-----|--|----|
| 1.1 | Consideraciones Generales | 2 |
| 1.2 | Definición de Empresa | 3 |
| 1.3 | Objetivos de la Empresa | 4 |
| 1.4 | Definición de Administración | 5 |
| 1.5 | Objetivos de la Administración | 7 |
| 1.6 | Proceso Administrativo | 8 |
| 1.7 | Areas Funcionales | 17 |

CAPITULO II LA MOTIVACION Y SUS PRINCIPALES TEORIAS

| | | |
|-------|--|----|
| 2.1 | Concepto de Motivación | 23 |
| 2.2 | Concepto de Motivo - Motivadores | 24 |
| 2.3 | Modelo Motivacional | 26 |
| 2.4 | Objetivos de la Motivación | 28 |
| 2.5 | Tipos de Motivadores | 28 |
| 2.6 | Teoría de la Jerarquía de las Necesidades | 31 |
| 2.6.1 | Supuestos de la Teoría de Maslow | 36 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.6.2 | Conclusiones a la Teoria de Maslow . . | 36 |
| 2.7 | Teoriaa de Davin Bain | 38 |
| 2.7.1 | Conclusiones a la Teoria de Davin Bain | 41 |
| 2.8 | Teoria de los Factores de Herzberg . . | 42 |
| 2.8.1 | Conclusiones a la Teoria de Herzberg . | 45 |
| 2.9 | Modelo de las Expectativas de Vromm . | 48 |
| 2.9.1 | Representación de Valores | 51 |
| 2.9.2 | Conclusiones a la Teoria de Vromm . . | 53 |
| 2.10 | Teoria a Partir de las Necesidades de McClelland | 54 |
| 2.10.1 | Conclusiones a la Teoria de McClelland | 57 |

**CAPITULO III IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN EL
INDIVIDUO COMO PARTE DE UNA ORGANIZACION**

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1 | Necesidad Implicita del Hombre de Motivarse | 61 |
| 3.2 | Técnicas de Motivación | 61 |
| 3.2.1 | Dinero | 62 |
| 3.2.2 | Participación | 65 |
| 3.2.3 | Enriquecimiento de Puestos | 66 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.2.4 | Mayores Prestaciones | 69 |
| 3.2.5 | Reconocimientos | 71 |
| 3.2.6 | Posibilidad de Promoción | 72 |
| 3.2.7 | Concursos | 72 |
| 3.2.8 | Reuniones de Integración | 73 |
| 3.3 | Importancia del Medio Ambiente y del Personal | 73 |
| 3.3.1 | El Trabajo de Elton Mayo | 74 |
| 3.3.2 | Teoría de Kurt Lewin | 76 |
| 3.4 | Clima Organizacional | 77 |
| 3.5 | Interacción del Clima Organizacional y la Motivación | 81 |
| 3.6 | Motivación y Liderazgo | 82 |
| 3.6.1 | Teoría de Douglas Mc Gregor | 83 |
| 3.6.2 | Sistema Multiple de Likert | 86 |
| 3.6.3 | Rejilla Gerencial | 88 |
| 3.7 | Conclusión | 91 |

SEGUNDA PARTE

CAPITULO IV "DESARROLLO DE LA INVESTIGACION:

CASO PRACTICO"

| | | |
|-----|------------------------|----|
| 4.1 | Introducción | 93 |
| 4.2 | Origen | 93 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 4.3 | Filosofía del Concurso | 94 |
| 4.4 | Objetivo General | 94 |
| 4.5 | Objetivos Específicos | 95 |
| 4.6 | Bases del Concurso | 95 |
| 4.6.1 | Participantes | 95 |
| 4.6.2 | Evaluación | 96 |
| 4.6.3 | Distinciones y Premios | 105 |
| 4.6.4 | Consideraciones Especiales cuando existan Movimientos de Personal | 107 |
| 4.7 | Objetivos de la Investigación | 108 |
| 4.8 | Planteamiento del Problema | 109 |
| 4.9 | Hipótesis | 109 |
| 4.10 | Método de Investigación | 110 |
| 4.11 | Diseño del Cuestionario | 110 |
| 4.11.1 | Cuestionario para los concursantes . . | 111 |
| 4.11.2 | Cuestionario para los comités Evaluadores | 115 |
| 4.12 | Determinación de la Muestra | 117 |
| 4.12.1 | Para las personas susceptibles de ganar el Premio | 117 |
| 4.12.2 | Para los Comités Evaluadores | 119 |
| 4.13 | Tabulación, Conclusión y Graficación de los Resultados | 121 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 4.13.1 | Para el cuestionario de los concursantes | 121 |
| 4.13.2 | Para el cuestionario de los Comités . . | 164 |
| 4.14 | Conclusión al Caso Práctico | 183 |

CONCLUSION GENERAL

BIBLIOGRAFIA

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

Toda empresa está constituida por tres tipos de recursos: humanos, técnicos y materiales; Hablar del recurso humano es tratar con el elemento más importante y cambiante de toda organización.

Es por ello, que considero prioritario que la empresa proporcione el ambiente adecuado, que permita al individuo compatibilizar sus intereses con los de la empresa, y así alcanzar tanto las expectativas individuales como organizacionales.

Si bien, para que lo anterior pueda darse por completo, es necesario integrar factores de motivación en los papeles de la organización. Cada individuo tiene un patrón de comportamiento, el cual esta provocado por algún factor; siempre existe algún "móvil" detrás de esa conducta. De igual manera, la motivación actúa también como un "móvil" a nivel organizacional.

Evidentemente, el papel del administrador, en cuanto al tema de motivación, tiene suma importancia, ya que son los responsables de incluir en su sistema total de

administración factores que induzcan a las personas a actuar en la forma deseada. Surge la cuestión de qué y por qué ese o aquel factor influye de manera distinta a cada individuo y bajo qué circunstancias deja de ser interesante al individuo.

Es por ello, y considerando la diversidad de factores que afectan al individuo y lo conducen a tener un determinado comportamiento, que el administrador está obligado a ser quien analice la situación organizacional que se vive, a detectar la problemática que tiene el personal y ser el generador del cambio que es premeditadamente planeado.

El cambio se da en función de los incentivos que el administrador sistemáticamente suministra al personal provocando que éste se motive y se logre la autocorrección de cada individuo en su proceder.

Se hace necesario mencionar que a medida que los grupos sociales cambian el administrador enfrenta el problema de desarrollar sistemas motivacionales más complejos que puedan contribuir verdaderamente al logro del desarrollo personal y el éxito organizacional.

El propósito del presente seminario de investigación, es el de analizar y remarcar la importancia que tiene la

adeuada implantación de una estrategia de motivación para que el personal actúe de la manera esperada por la organización, y que a la vez esté satisfaciendo sus propios intereses.

A lo largo de la primera parte, en el primer capítulo presentaré una visión general de la Administración, para pasar al tema de motivación y analizar las principales teorías que a través de los años surgieron con respecto a ésta, precisamente para poder entender mejor qué es lo que motiva a los individuos. Y por último, el tercer capítulo hace una semblanza de la interacción del individuo y la empresa. Dentro de la segunda parte, en el capítulo cuarto, se describirá el desarrollo de la investigación, la cual consistió en realizar un análisis del sistema motivacional que utiliza una Institución Bancaria.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

DE LA

ADMINISTRACION

1.1 Consideraciones Generales

Quizás no exista una actividad más importante para el humano como la de administrar. Diariamente de manera individual se administra y desde el punto de vista de las empresas, las personas se organizan en grupos y se lleva todo un proceso administrativo para lograr los objetivos identificados por el grupo.

"La administración imparte eficacia a los esfuerzos humanos. Hace posible la obtención de mejores equipos, talleres, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Pone en orden los esfuerzos. Permite agrupar sucesos aparentemente aislados con el informe de hechos o suposiciones, que al relacionarse entre sí, adquieren significado." 1

"La administración busca siempre un fin eminentemente práctico : obtener resultados" 2

La administración juega hoy en día un papel muy importante dentro del desarrollo de las organizaciones y

1. Terry, George "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION", editorial C.E.C.S.A., 1964, página 22.
2. Reyes Ponce, "ADMINISTRACION POR OBJETIVOS", editorial Limusa, 1985, página 13.

ya que con una adecuada administración las empresas podrán crecer y lograr niveles de competitividad adecuados al medio que les rodea.

1.2 Definición de Empresas

Para Fernández Arena la empresa es "una entidad socioeconómica constituida legalmente que tiene por objeto elaborar productos o proporcionar servicios obteniendo justas retribuciones a fin de lograr la satisfacción de necesidades de un grupo social y que valiéndose de una adecuada administración puede alcanzar los objetivos para los cuales fue constituida." 3

Reyes Ponce define la empresa a través de los elementos que la constituyen:

"La empresa se encuentra integrada por bienes materiales, hombres y sistemas la cual puede estudiarse desde diversos aspectos económicos, jurídicos, administrativos y sociológicos." 4

-
3. Fernández Arena, José Antonio, "INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION", Editorial UNAM, México 1968
 4. Reyes Ponce, op. cit. página 14.

Desde mi punto de vista, la empresa es un conjunto de recursos (humanos, técnicos y materiales) concatenados con el fin de satisfacer los objetivos preestablecidos.

1.3 Objetivos de las Empresas

A las empresas se les divide en lucrativas y no lucrativas.

Las empresas lucrativas son aquellas que persiguen un beneficio monetario sobre la inversión que realizan. Por el otro lado, las empresas no lucrativas son aquellas cuyo objetivo no es buscar un beneficio monetario, sino un beneficio social, entre estas empresas tenemos la ONU, las iglesias, bibliotecas, etc. Aun cuando las empresas lucrativas tienen esta visión monetaria, sus objetivos secundarios, son distintos de empresa a empresa.

Ejemplificando lo anterior, tenemos que las empresas industriales tendrán como objetivo la explotación y transformación de la materia prima. Las empresas comerciales tendrán como objetivo la compra y venta de bienes y/o servicios. Las empresas financieras están encaminadas a la captación de dinero y al otorgamiento

de créditos para el desarrollo económico del país. Y las empresas de servicio buscan producir satisfactorios intangibles que cubran las necesidades de la sociedad.

1.4 Definición de Administración

Han existido varios autores que se han dado a la tarea de definir a la administración a través del tiempo, entre éstos tenemos a los siguientes:

El Lic. Agustín Reyes Ponce define a la administración como "La técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas y sistemas que forman una empresa". 5

Petersen y Plowman dicen que "Es una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular."

5. Reyes Ponce, *Ibid*, página 14.

William Newman afirma que "es la guía, encausamiento y control de los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común."

Koontz y O'Donnell definen a la administración como "la dirección de un organismo social y la efectividad para alcanzar los objetivos, fundado en la habilidad de conducir a sus integrantes."

E.F.L. Breck dice que es "un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado."

George Terry, dice que la Administración "consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno." 6

F. Tannaenbaun afirma que la administración es "el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con

6. Terry, George "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION", editorial C.E.C.S.A., 1964, página 22.

el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa."

Desde mi punto de vista, es el manejo y coordinación de una serie de recursos, que a través de los demás, permitirán alcanzar los objetivos preestablecidos.

1.5 Objetivo de la Administración

La administración como todas las demás actividades, tiene un objetivo el cual es la obtención de resultados con la máxima eficiencia. Esto implica que una de las funciones básicas de la administración la constituye la coordinación de todas las actividades de un organismo a efecto de que, con los logros parciales de cada una de dichas actividades, se logre el objetivo general de la organización.

Por lo tanto, la administración tiene por objetivo el obtener un resultado óptimo a través del esfuerzo de otros.

1.6 Proceso Administrativo

El éxito de la administración requiere la utilización de un método que adecuadamente utilizado garantice la obtención de los resultados esperados.

A este método se le conoce como "Proceso Administrativo" que está constituido por una serie de etapas o actividades que deben llevarse a cabo para la eficiente administración.

George Terry considera que el proceso administrativo consta de cuatro etapas:

1. planeación
2. organización
3. ejecución
4. control

Para Henry Fayol, este proceso consta de cinco etapas:

1. previsión
2. organización
3. mando (dirección)
4. coordinación
5. control

Koontz y O'Donnell consideran cinco etapas también:

1. planeación
2. organización
3. integración
4. dirección
5. control

Lyndall Urwick considera seis etapas:

1. previsión
2. planeación
3. organización
4. dirección
5. coordinación
6. control

Entre los autores mexicanos mas representativos encontramos a:

Francisco Laris Casillas quien describe al proceso administrativo en cinco etapas:

1. planeación
2. organización
3. integración

4. dirección
5. control

Para José Antonio Fernández Arena, primer titulado de la carrera de administración en México, resumió el proceso administrativo de Fayol en tres etapas:

1. planeación
2. implementación
3. control

Dentro de la planeación incluye implícitamente la tarea de previsión. Dentro de la implementación considera a la organización, integración y dirección. Y asume dentro de la etapa de control, la revisión de resultados, determinación de diferencias, análisis y correcciones.

Para Isaac Guzmán Valdivia el proceso administrativo consta de cinco etapas:

1. planeación
2. organización
3. integración

4. dirección
5. control

Y por último, para el Lic. Agustín Reyes Ponce, Padre de la Administración en México, este proceso consta de seis pasos:

1. previsión
2. planeación
3. organización
4. integración
5. dirección
6. control

Para efectos de estudio del Proceso Administrativo, me basaré en las etapas descritas por Lic. Agustín Reyes Ponce, ya que en mi consideración este proceso, por la forma en que se encuentra clasificado, permite denotar claramente la forma en que se debe llevar a cabo dicho proceso, es decir, no se habla sólo de implementación, que puede abarcar muchas actividades, sino que cada etapa por el propio nombre ya nos da una idea bastante específica de lo que se desarrolla en ésta, y por otra parte el Lic. Reyes Ponce

fue el primero de los estudiosos de la administración en México que buscaba adecuar la poca literatura administrativa existente a la realidad y situación mexicana. El Lic. Reyes Ponce considera que el proceso administrativo consta de seis etapas que se encuentran a su vez clasificadas en dos partes que son:

Parte Estática o mecánica en la que encontramos a la: previsión, planeación y organización.

Parte Dinámica en la que se sitúa a la integración, dirección y control.

Cabe recalcar que esta división es para fines de estudio ya que en la práctica las etapas de este proceso están relacionadas entre sí, en donde el fin de una etapa no está definida completamente cuando ya ha empezado la siguiente etapa. Además, de que la ejecución del proceso administrativo puede verse sujeto a modificaciones por contingencias que se presenten, es decir, podríamos encontrarnos en la etapa de dirección y por algún motivo imprevisto, podría ocasionar la necesidad de una nueva planeación para enfrentar las nuevas condiciones que se presenten en la organización.

Veamos entonces, cada una de las etapas de este proceso:

PREVISION: Es en esta etapa es donde se va a establecer lo que desea lograr, la organización determinará la viabilidad de lo que se pretende lograr mediante la investigación, que nos aporte información de la situación actual y de la existencia de una oportunidad, y la valuación de las condiciones existentes y futuras que nos permitan determinar la viabilidad del proyecto establecido.

PLANEACION: Adquiere mayor importancia o consideración con respecto a las demás etapas, ya que de ésta dependerá el flujo de las siguientes etapas, es decir, se establecen los cursos alternativos de acción, el a donde queremos llegar determinando tiempo y dinero necesarios etc.

Dentro de esta etapa se fijan los siguientes parámetros:

objetivos: que se definen como el resultado final al que se quiere llegar, es decir, representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado de la buena administración.

políticas: las cuales pueden ser definidas como: guías que conducen u orientan a la acción. Guías generales que establecen límites de autoridad de la dirección y los límites de acción administrativa. O bien, "norma de acción expresada en forma verbal, escrita o implícita, que es adoptada y seguida por un dirigente." 7

Procedimientos: definidos como métodos para llevar a cabo las actividades. Es una forma concreta y detallada que indica como deben realizarse las actividades. "es una serie de labores concatenadas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo." 8

Programas: planes que abarcan a la organización y comprenden las acciones a realizar expresando tiempos de realización.

7. Terry, George, Ibid página 215.

8. Terry, George, Ibid página 235.

Planes: son las ideas clarificadas y determinadas que deberan llevarse a cabo en la organización.

Presupuestos: que son programas en que se precisan unidades y costos y diversos tipos de pronósticos.

ORGANIZACION: En esta etapa se van a establecer las jerarquías que nos permitirán determinar el grado de autoridad y de responsabilidad que tendrán cada uno de los puestos que estructuran a la empresa, dichos niveles quedan establecidos en los organigramas que se crean para tal fin. Además de lo anterior también se determinarán cuales son las funciones que deberá realizar cada uno de los puestos existentes a efecto de asignar la actividades a las diferentes unidades de trabajo para lograr en conjunto el objetivo planeado.

Existen dos tipos de organización, a decir, la formal y la informal.

La organización formal es aquella que se establece en el organigrama de la organización, es decir, en la cual se

identifican, claramente, las líneas de autoridad, de comunicación, de responsabilidad, etc.

La organización informal es aquella que es constituida por parte de un grupo sin fines determinados, pero ayuda al cumplimiento de los objetivos institucionales.

INTEGRACION: Se va a dotar a la organización de los elementos materiales, humanos y técnicos, necesarios para la consecución de los objetivos.

En otras palabras, se busca la persona adecuada para que ocupe el puesto adecuado, se provee a ésta de los elementos técnicos y materiales necesarios para realizar las actividades que le corresponden, como mencionó Henry Fayol "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, así como un lugar para cada persona y cada persona en su lugar" 9

DIRECCION: Consiste en impulsar, coordinar y conducir las acciones, de cada miembro y de cada grupo de la organización, con el fin de que el conjunto de todas éstas permitan obtener de la mejor manera posible los objetivos preestablecidos. Es en ésta etapa en

9. Koontz y O'donnel, "ADMINISTRACION", editorial McGraw-Hill, tercera edición en Español, México 1986, pag. 38.

donde cobra suma importancia la comunicación, el liderazgo y la motivación ya que de estos aspectos dependerá el logro esperado de los objetivos.

CONTROL: en esta etapa se va a medir y corregir la ejecución con el fin de asegurar el alcance de la planeación, organización e integración adoptadas. Consiste principalmente en comparar, a través de los diferentes medios, los resultados obtenidos con los planeados y así establecer diferentes mecanismos de ajuste que permitan corregir deficiencias y obtener los resultados esperados.

1.7 AREAS FUNCIONALES

AREA DE PRODUCCION

El área de producción es la encargada de la fabricación o manufactura de los productos que la compañía lanza al mercado. Es el centro en el que incurren los mayores costos en la organización siendo su función principal el de satisfacer los requerimientos de ventas que implica la satisfacción de las necesidades de consumidores potenciales. Producción es un área que debe fabricar

en términos de calidad, cantidad, costo y tiempo de entrega adecuados.

AREA DE MERCADOTECNIA

Es el principal centro de beneficios para la organización ya que está encargada de determinar, en base a una investigación, qué es lo que los consumidores necesitan, coordinar con producción para el desarrollo de tales productos así como el establecimiento de los mejores canales de distribución que aseguren que el producto esté siempre en el punto de venta. De la misma manera está encargada de analizar constantemente la demanda a efecto de desarrollar los planes mercadotécnicos necesarios que puedan garantizar la estabilidad, y aún mejor, incrementar el nivel de la demanda.

Cabe mencionar que el enfoque moderno de la mercadotecnia incluye la actividad de las ventas, ya que la función general de la mercadotecnia es vender con orientación al cliente.

AREA DE FINANZAS

Esta área tiene como función principal optimizar el uso de los recursos monetarios con que cuenta la organización, buscando determinar la mejor forma de obtener y aplicar los recursos. Debe concentrarse en elegir si se deben obtener fondos en base a fuentes externas de financiamiento, mediante un apalancamiento o bien mediante aportaciones que realicen los accionistas.

Lo anterior es una decisión muy delicada, ya que en primer lugar el costo del dinero de los accionistas es muy elevado y por otra parte endeudarse mediante fuentes externas requiere una exhaustiva planeación y control.

AREA DE RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos adquiere suma importancia, ya que trata con el elemento más importante y cambiante en la organización: El Ser Humano.

Esta área es la encargada de reclutar y seleccionar, de la oferta de trabajo, los mejores elementos que puedan cumplir con los requerimientos, que en base a perfiles

de puesto, solicitan las demás áreas de la organización. Se encarga de la capacitación del personal para lograr la perfecta adecuación al puesto y al mismo tiempo un desarrollo profesional que permita una mejor calidad de vida.

Esto denota la dualidad en la forma que podemos ver al área de Personal, ya que por un lado tiende a desarrollar una actividad netamente funcional como lo son la capacitación, relaciones laborales, sueldos y salarios, y las políticas y procedimientos si no existe una unidad de métodos y procedimientos; por otro lado realiza funciones de carácter staff, ya que va a asesorar a las demás áreas funcionales presentándoles, en base a los requerimientos que tienen, cuales son los candidatos con mayor potencial para cubrir un perfil, y ya es decisión de cada area el determinar el candidato de su preferencia.

La administración de los recursos humanos, que se constituye como el eje fundamental del área de personal, debe lograr un equilibrio entre los intereses empresariales y los deseos y anhelos del personal que

forma parte de la organización. Un elemento básico para lograr tal equilibrio lo constituye la motivación, no vista como un premio o un paliativo para el malestar de la gente, sino como aquel agente que utilizan las empresas para provocar una determinada forma de actuar por parte del individuo, el cual sintiéndose conforme por el trato y los beneficios que recibe, está plenamente convencido y dedicado a encaminar su esfuerzo para el logro de los objetivos de la organización en general; y es de esta manera como el área de personal busca lograr el equilibrio mencionado.

CAPITULO II

LA MOTIVACION Y SUS

PRINCIPALES

TEORIAS

2.1 CONCEPTO DE MOTIVACION

Es difícil establecer una única definición de lo que es motivación. Por lo que se darán varias alternativas para definirla.

a) "La motivación es un estado interno que da energía, activa o mueve y dirige o canaliza la conducta hacia metas". 9

b) "La motivación es la fuerza de impulso hacia una acción". 10

c) "La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo". 11

9. Koontz & O'Donnell, "ADMINISTRACION", editorial McGraw-Hill, tercera edición en español México 1986, pag. 530.

10. Davis & Newstrom, "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL" editorial McGraw-Hill, segunda edición en español México 1990, pag. 99.

11. Arias Galicia, Fernando, "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", editorial Trillas, primera edición, México 1975, pag. 66.

d) "La palabra motivación tiene en la palabra motivo su raíz etimológica Motus, que significa movimiento o poner en movimiento." 12

Desde mi punto de vista, la motivación puede ser definida como:

e) Un agente capaz de provocar, guiar, conducir, o reforzar una conducta.

f) Es inducir a las personas para actuar de cierta manera.

2.2 CONCEPTO DE "MOTIVO - MOTIVADORES"

La motivación de una persona depende de la fuerza de sus motivos. Los motivos o incentivos son a veces definidos como necesidades, anhelos, tendencias, deseos o impulsos en el interior del individuo. Los motivos se dirigen hacia las metas.

12. Howard, Warren, PSICOLOGIA, editorial FCE, página 150.

De lo anterior, es menester explicar entonces, lo que son los incentivos.

Los incentivos son los motivos que mueven a la persona hacia el logro de algo que anhelan.

Ahora bien,

"Un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma o, cuando menos, a desarrollar una propensión para un comportamiento específico". 13

Los motivos son el por qué del comportamiento. Esto provoca y mantiene la actividad y determina la dirección general del comportamiento de un individuo. En su esencia, los motivos o necesidades son los móviles de la acción.

Por lo tanto, se define a los motivadores como:

"Los motivadores son las cosas que inducen conductas en

13. Kast & Rossenzweig, "ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES: ENFOQUE DEL SISTEMAS Y CONTINGENCIAS", editorial McGraw-Hill, segunda edición en español, México 1988, pag. 297.

una persona". 14 Es decir, son la razón para llevar a cabo ciertas acciones.

2.3 MODELO MOTIVACIONAL

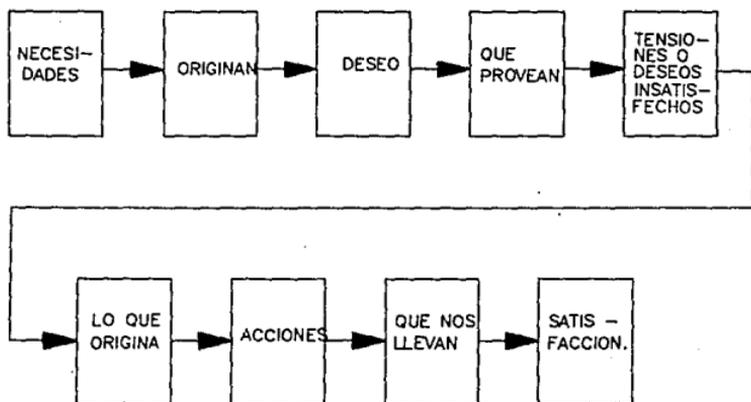
Debe reconocerse el hecho de que los motivos humanos están plenamente basados en las necesidades, las cuales pueden presentarse de una manera consciente o inconsciente, y estas necesidades varían de individuo a individuo.

La motivación implica una serie de impulsos, deseos, necesidades, por lo que la motivación es una reacción en cadena, en la que se comienza con las necesidades del individuo que busca alcanzar y que a su vez provocan cierta tensión y deseos insatisfechos, lo cual va a originar que el individuo emprenda una serie de acciones para alcanzar sus metas y obtenga como resultado la satisfacción de esos deseos.

Presento a continuación, la cadena de necesidad, deseo y satisfacción del proceso de motivación.

14. Koontz & O'Donnell, "ADMINISTRACION", editorial McGraw-Hill, tercera edición en español México 1986, pag. 531.

CADENA DE NECESIDAD, DESEO Y SATISFACCION



FUENTE: Koontz Harold, O'donnell Cyril, "Elementos de Administracion"
Editorial McGraw-Hill, Tercera edicion, Mexico 1986, pagina 439.

2.4 OBJETIVOS DE LA MOTIVACION

* El objetivo principal de la motivación en cualquier empresa es el de fomentar, estimular y encausar al individuo para que alcance los objetivos determinados por la organización, y al mismo tiempo que satisfaga sus propias necesidades como parte integral de una organización, logrando así un beneficio bilateral.

* Busca que los trabajadores actuen de acuerdo con la filosofía de las organización y por ende con las políticas, normas y procedimientos que de ella emanan.

* Busca fomentar el interés de la gente por realizar un mejor trabajo, por ocupar un mejor puesto, obtener un mejor sueldo y en general, proporcionar una mayor autosatisfacción.

2.5 TIPOS DE MOTIVADORES

Cada persona es un mundo distinto, es un conjunto de experiencias, creencias, hábitos, etc. muy diferentes. Por ello mismo es fácil encontrarnos que en cualquier

momento los motivos de una persona pueden ser bastante simples o bastante complejos, dependiendo de la posición en que se encuentra, del medio ambiente que los rodea, de la situación económica que tienen, etc.

Por ello mismo los motivadores se dividen en dos tipos:

- a) materiales
- b) morales

MOTIVADORES MATERIALES

Se pueden definir como aquéllos motivadores netamente tangibles como son el dinero, un coche, una casa, etc.

MOTIVADORES MORALES

Son aquéllos que no involucran recursos monetarios o bienes materiales, sino que abarcan aspectos de filiación o bien de reconocimiento mediante diplomas, cartas, etc.

Estos dos tipos de motivadores están presentes en los individuos y serán más valiosos unos que otros en cuanto a la situación propia del individuo en relación a sus carencias.

Por lo tanto, toda conducta esta provocada por algún

factor; no puede pensarse que surja de la nada. La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al individuo y colocando a la motivación dentro del contexto de una organización, es importante conocer aquello que mueve a la acción humana; esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y por el otro lado, que los miembros de ésta se sientan satisfechos. De aquí que varios autores a través del tiempo han intentado explicar por medio de teorías y modelos el comportamiento del individuo ante cierta situación y lo que puede ser motivante o no para éste en esa misma situación.

A continuación presento las Teorías más significativas sobre la motivación.

2.6 **TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES**

El concepto jerarquía de necesidad lo desarrolló Abraham Maslow en los años cincuenta como alternativa para analizar la motivación como una serie de impulsos relativamente separados y diferentes. Su concepto hace hincapié en "una jerarquía en la que ciertas necesidades **SUPERIORES** se activan a medida que se satisfacen determinadas necesidades **INFERIORES**." 15

Maslow habla de cinco tipos de necesidades y la jerarquía de éstas puede visualizarse como una pirámide donde se ubica a las necesidades más bajas en la base y las más altas en la cima.

Los cinco niveles de necesidades considerados son las siguientes:

1. Necesidades Fisiológicas
2. Necesidades Protección y Seguridad

15. Kast & Rossenzweig, op. cit. página 301

3. Necesidades de Pertenencia y Sociales
4. Necesidades de Estima y Status
5. Necesidades de Autorrealización

Si bien todos estos niveles de la jerarquía de necesidades pueden separarse con fines de análisis y comprensión, probablemente todos están entrelazados en los patrones reales de comportamiento.



NECESIDADES DE ORDEN INFERIOR O PRIMARIO

Las necesidades fisiológicas y las necesidades de

protección y seguridad se definen como necesidades de orden inferior o primarias ya que pueden ser satisfechas fácilmente, sin embargo si se restringe su satisfacción durante determinado lapso, se convierten en factores extremadamente potentes como motivadores. Por otra parte, una necesidad completamente satisfecha no es un motivador eficaz de comportamiento.

Necesidades Fisiológicas: Son las necesidades básicas del individuo: alimento, agua, vestido, casa, etc. "Maslow asumió la posición de que hasta que se satisfacen estas necesidades en el grado necesario para mantener la vida, pueden otras necesidades motivar las personas". 16

Necesidades de Seguridad: una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, se busca tener seguridad de esas necesidades por "x" tiempo en el futuro.

16. Koont'z & O'Donnell, op. cit. página 534.

NECESIDADES SUPERIORES O SECUNDARIAS

Las necesidades de Pertenencia y Sociales, Estima y Status y de Autorrealización se les conoce como necesidades de orden superior o secundarias porque no pueden llegar a ser plenamente satisfechas; siempre se buscan indefinidamente seguir las satisfaciendo una vez que se convierten en algo importante para nosotros. Sin embargo, normalmente no son significativas a menos que las necesidades fisiológicas y de seguridad sean razonablemente satisfechas.

Necesidades Sociales: Se refieren a la pertenencia a un grupo social, su identificación a estos grupos y la aceptación de sus compañeros.

Necesidades de Estima: la persona necesita saber que es valioso que los demás lo ven como tal, este nivel produce satisfactores de poder, prestigio, posición, confianza en sí mismo, etc.

Necesidades de Autorrealización: se refiere a llegar a ser todo lo que uno es capaz, es decir, de autodesarrollarse, de usar todo el potencial. Maslow

describe algo más detalladamente sobre las cualidades de la persona totalmente desarrollada. Esta persona muestra sobre todo:

- una percepción más clara y eficaz de la realidad.
- mayor apertura para las experiencias.
- mayor espontaneidad y expresividad
- mayor objetividad
- Creatividad
- Capacidad de amor, etc.

Cabe mencionar que no es necesario que una necesidad se satisfaga en un 100% para que el siguiente nivel adquiera fuerza. Maslow afirma que "la persona promedio se satisface en un 85% en lo que se refiere a sus necesidades fisiológicas, en un 70% en sus necesidades de seguridad, un 50% en sus necesidades sociales, un 40% en sus necesidades de autoestima y un 10% en sus necesidades de autorrealización". 17

17. Kast & Rossenzweig, op. cit. pag. 338.

2.6.1 SUPUESTOS DE LA TEORIA DE MASLOW

1. Solamente cuando un nivel inferior de necesidades está satisfecho por completo, este factor deja de ser motivador para convertir al siguiente nivel en el factor motivante.
2. No todas las personas llegan a cubrir los cinco niveles propuestos por Maslow.
3. La necesidad más importante o más apremiante provoca que el individuo concentre toda su atención para satisfacerlas.
4. Cada persona posee más de una motivación. Las necesidades más elevadas dominan sobre las más bajas. Todo nivel está interrelacionado con el estado de satisfacción o de insatisfacción de otras necesidades.
5. El comportamiento del individuo está fundamentado en el nivel de necesidad que se encuentra.

2.6.2 CONCLUSION A LA TEORIA DE ABRAHAM MASLOW

A través de la Teoría de Maslow se denota una clara visión de la evolución de las necesidades individuales.

Presenta conceptos sólidos para encontrar la mejor manera de motivar a cada empleado. Es determinante conocer el nivel en que se encuentra el individuo ya que ningún factor podrá ser motivante si no está adecuado al nivel en que se sitúa. Son imprescindibles las necesidades fisiológicas, ya que sin ellas el individuo no podrá seguir a los siguientes niveles de la pirámide de Maslow.

"Existe evidencia de que a menos que las necesidades vitales (básicas físicas) sean satisfechas, ninguna otra necesidad de mayor nivel se hará presente. Existe también cierta evidencia de que a menos que las necesidades de seguridad se satisfagan, la gente no se interesará en otras necesidades de orden superior." 18 Se puede concluir afirmando que las necesidades satisfechas no son tan motivadoras como las necesidades insatisfechas. Es decir, cada individuo se sentiría más motivado por lo que ellos buscan lograr que por lo que ya lograron.

18. Davis & Newstrom, "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL", editorial McGraw-Hill, segunda edición en español, México 1990, pag. 77.

2.7 TEORÍA DE DAVIN BAIN

Completando la teoría de Maslow, cabe presentar el criterio de David Bain, quien reconoce en la estructura de las organizaciones, una serie de necesidades, claramente equiparables a la de los individuos. David Bain sostiene la existencia de cinco prioridades dentro de las organización, las cuales son las siguientes.

Necesidades de Primera Prioridad: mientras que para los individuos, satisfacer las necesidades básicas o de supervivencia depende primordialmente de una remuneración económica por parte de la empresa, la existencia de las organizaciones dependerá básicamente, de la demanda en sus bienes o servicios, que por tanto, no sólo determinará su propia existencia, sino la de sus miembros, al renovar continuamente el ciclo productivo.

Necesidades de Segunda Prioridad: la seguridad de la empresa para satisfacer la demanda, dependerá tanto de la disponibilidad de hacerse de los recursos necesarios, como de contar con una dirección bien

orientada al aprovechamiento de los mismos. Todo esto en consecuencia, ofrecerá para los trabajadores, una seguridad fundamentada en la rentabilidad económica, así como en el desarrollo de un clima de confianza y estabilidad para el trabajo.

Necesidades de Tercera Prioridad: cuando la organización ha satisfecho sus necesidades de demanda y de recursos, requerirá de poder dirigir a través de ciertas metas específicas a los miembros y sus actividades hacia el logro de los resultados esperados. Por tanto, la dirección favorecerá las necesidades de un buen desempeño en la estructura, y al mismo tiempo estará contibuyendo tanto al logro de la integración social que todo trabajador busca en su grupo de trabajo, y en consecuencia, a la participación en la realización de las metas organizacionales.

Necesidades de Cuarta Prioridad: "Lo que en el individuo representa las necesidades del ego o autoestima, en la organización se manifiesta bajo la idea de EFECTIVIDAD, es decir, de hacer lo que se debe

hacer (combinar y coordinar los recursos y elementos para lograr resultados). 19 De aquí, la importancia de saber encauzar los esfuerzos individuales por lograr ese reconocimiento social a la buena labor, en un esfuerzo sinérgico que se refleje en el cumplimiento oportuno de la empresa, ante las demandas del medio.

Necesidades de Quinta Prioridad: dentro del nivel de necesidades de más alta escala, el autorrealizarse en el individuo, es lo que el éxito y la efectividad para la organización, por lo que satisfacerlo dependerá de ambas partes, ya que por un lado, los trabajadores inclinados fuertemente al triunfo, con una alta capacidad creativa y de desarrollo, serán motores fundamentales para la eficacia en los resultados organizacionales (tanto en calidad, cantidad, oportunidad y costo), siempre y cuando reciban de la dirección el apoyo que promueva integralmente y encause positivamente sus capacidades y esfuerzos.

19. Bain, David "PRODUCTIVIDAD: LA SOLUCION A LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA", editorial McGraw-Hill, primera edición México, 1985. pag.

2.7.1 CONCLUSIONES A LA TEORIA DE DAVID BAIN

David Bain nos ilustra la evolución de las necesidades motivacionales de la organización. Está enfocado prácticamente a la organización en contraposición de Maslow que se enfoca totalmente al individuo.

Hasta cierto punto, todos los miembros de cualquier organización buscan satisfacer sus necesidades individuales, la organización debe estructurarse de manera que brinde la oportunidad de alcanzar el éxito personal.

Los criterios de Maslow y de Bain, reconocen la importancia de dar prioridad en el tiempo a la satisfacción de las necesidades que en un vínculo estrecho, guardan los individuos y las organizaciones. Ya que los primeros, disponen gran parte de sus energías y de su vida en las empresas, de las que no sólo se benefician, sino que son factor determinante en el rendimiento productivo de las mismas, mientras que las empresas, requerirán también de orientar su estructura, en favor de los intereses de sus miembros, para alcanzar sus objetivos con eficiencia.

2.8 TEORIA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg presenta su teoría llamada de Dos Factores o Motivación e Higiene.

Llegó a la determinación de dicha teoría, basado en su investigación realizada en varias empresas en donde pidió a las personas involucradas en el estudio, (contadores e ingenieros) que pensaran en un instante en que se habían sentido particularmente satisfechos en sus trabajos, (señalando si esto los había llevado a laborar con mayor intensidad, con menos o con igual intensidad), y otro momento en el que se hubiesen sentido muy mal respecto a los mismos (señalando el nivel del trabajo posterior). También se les pidió que describieran las condiciones que los habían orillado a esos sentimientos.

Herzberg concluyó que los empleados expresaban diferentes condiciones para los sentimientos positivos y para los negativos.

Es decir, un sentimiento de logro les producía

sentimientos positivos; la falta de logro raramente la expresaban como la causa de sentimientos negativos; en su lugar otros factores como las políticas de la empresa, las citaban como causa de un sentimiento negativo.

Por lo que Herzberg concluyó que ciertos factores del empleo hacían que los trabajadores se sintieran insatisfechos. De aquí partió la teoría de los dos Factores:

1) Factores Higiénicos o Extrínsecos:

Llamados así por estar fuera de control de los individuos. Estos factores son aquéllos que abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Estas condiciones son administradas por la empresa, por ejemplo: salario, tipo de liderazgo ejercido, el reglamento interior de trabajo, etc.

Cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar conscientemente la satisfacción y

cuando la elevan, no consiguen sostenerla por mucho tiempo. Por el contrario, si estos factores higiénicos no son los adecuados, provocan la insatisfacción de los empleados.

2) Factores Motivacionales o Intrínsecos:

Son llamados de esta manera ya que están bajo el control del individuo, pues están relacionados con lo que ellos hacen y desempeñan. Están relacionados con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta.

Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que realizan.

Cuando estos factores motivacionales son los adecuados, provocan satisfacción en los individuos, sin embargo cuando no son los adecuados evitan la satisfacción.

**FACTORES
HIGIENICOS**

**FACTORES
MOTIVACIONALES**

condiciones de trabajo
administración de la empresa
salario
calidad de supervisión
relación con los superiores
posición social
relación con los subordinados
seguridad en el empleo

logro
reconocimiento
progreso
trabajo mismo
posibilidad de
desarrollo

2.8.1 CONCLUSIONES

Frederick Herzberg evoca sus análisis al individuo y separa a través de sus dos factores aquellos aspectos propios de la empresa de los propios del individuo.

Los administradores de cada empresa deben identificar adecuadamente estos dos tipos de factores así como reconocer el grado de satisfacción o insatisfacción que están provocando en su personal.

Es pertinente considerar que antiguamente la forma de

motivación era a través de los factores higiénicos y los factores motivacionales no tenían la importancia debida. Hoy en día, para que los individuos logren los objetivos organizacionales, es primordial hacer énfasis en los factores motivacionales.

A continuación se presenta una comparación de las tres teorías mencionadas anteriormente: (Teoría de Maslow, Teoría de Bain y la Teoría de Herzberg).

CUADRO COMPARATIVO

MODELO DE LA JERARQUIA
DE NECESIDADES DE MASLOW

| |
|--------------------------------------|
| Necesidades de Auto- Realización. |
| Necesidades de Ego (estima). |
| Necesidades Sociales |
| Necesidades de Seguridad. |
| Necesidades Fisiológicas |

MODELO DE DAVID BAIN

| |
|-------------|
| Eficacia |
| Efectividad |
| Dirección |
| Recursos |
| Demanda |

MODELO DE FACTORES DE
HIGIENE - MOTIVACION DE
HERZBERG

| | |
|-----------------------|--|
| MOTIVACIONALES | El trabajo en sí. Responsabilidad Progreso Crecimiento |
| | Realización Reconocimiento Status |
| HIGIENICOS | Relaciones Interpersonales Supervisión Colegas y Subordinados. |
| | Políticas Administrativas Empresariales Seguridad en el cargo |
| | Vida personal. Salario Condiciones Físicas del Trabajo. |

20. Chiavenato, Idalberto, "INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION", editorial McGraw Hill, Segunda edición en español, Mexico 1989.

2.9 MODELO DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM

El elemento esencial de esta teoría de Victor H. Vroom es que las personas se ven motivadas a llevar a cabo acciones para lograr alguna meta en la medida en que esperan que determinadas acciones de su parte les ayuden a lograr dicha meta.

Vroom considera que existen tres factores :

1. Valencia
2. Expectativa
3. Medios y Herramientas

El producto de estos tres factores es lo que Victor H. Vroom llama motivación:

valencia x expectativa x medios y herramientas =
motivación

VALENCIA

Se refiere a la preferencia que tiene una persona para recibir una recompensa. Es decir, es la expresión del

grado de interés que presenta una persona para alcanzar una meta. Por lo que la valencia será única para cada individuo dada por su propia experiencia, edad, educación, el tipo de trabajo que desempeña, etc. y variará dependiendo de las necesidades que ya están satisfechas y las nuevas que emerjan.

Por lo tanto, el individuo puede tener una preferencia positiva o negativa con respecto a un determinado resultado, lo que trae como consecuencia que la valencia tenga también un valor positivo o negativo.

El rango entre el cual varía la valencia es de -1 a +1. En caso de que una persona sea indiferente respecto a cierto resultado, la valencia se considerará con valor 0.

EXPECTATIVA

"La expectativa es la fuerza de convicción de que un esfuerzo en el trabajo dará como resultado la terminación de una tarea asignada. Es la relación

que existe entre el desempeño y el esfuerzo empleado para éste".²¹

También se le asigna un valor a la expectativa que va entre 0 y 1. Si un empleado observa que el esfuerzo empleado no lo lleva a un desempeño deseado, la expectativa es 0.

MEDIO Y HERRAMIENTAS

Los medios representa la creencia que tiene el individuo de que recibirá la recompensa una vez que termina la tarea. Es el juicio subjetivo que el individuo elabora respecto a la probabilidad de que la organización valore su desempeño y le otorgue la recompensa adecuada.

El valor que se le asigna a este factor va de 0 a 1.

²¹. Davis & Newstrom, "El comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional" Editorial McGraw-Hill, segunda edición en español, México 1990, página 99.

2.9.1 REPRESENTACION DE VALORES

| | | | |
|-------------|-------------------|----------------------|-----------------------|
| Valencia | fuerte evasión | indiferencia | fuerte preferencia |
| | -1 | 0 | +1 |
| Expectación | | baja probabilidad | alta probabilidad |
| | | 0 | +1 |
| Medios | baja | probabilidad | alta probabilidad |
| | | 0 | +1 |

Todos los factores en el modelo de Vroom son de gran importancia, y como se puede deducir, la combinación que genera una alta motivación es donde encontramos:

una valencia alta positiva

una expectativa alta

un medio alto.

De encontrarse algún factor bajo producirá que el grado de motivación disminuya y si los tres factores fuesen bajos el resultado sería una débil o nula motivación.

Posibles combinaciones:

=====

| VALENCIA | EXPECTATIVA | MEDIOS | MOTIVACION |
|---------------|-------------|--------|---------------------|
| alta positiva | alta | alta | fuerte motivación |
| alta positiva | alta | baja | motivación moderada |
| alta positiva | baja | alta | motivación moderada |
| alta positiva | baja | baja | motivación débil |
| alta negativa | alta | alta | fuerte evasión |
| alta negativa | alta | baja | evasión moderada |
| alta negativa | baja | alta | evasión moderada |
| alta negativa | baja | baja | evasión débil |

=====

Fuente: Davis & Newstrom, "El comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional" Editorial McGraw-Hill, segunda edición en español, México 1990, pagina 101.

2.9.2 CONCLUSIONES

Victor H. Vroom, reconoce la importancia de las necesidades y motivaciones de las diversas personas, no las engloba en determinados niveles, da individualidad a las metas que presenta cada individuo.

Sin embargo, debido a las propias experiencias, edad, puesto, responsabilidades, autoridad, etc. que presenta cada individuo, el valor que le otorgue a cada uno de los factores, (valencia, expectativa y medios) será distinta en cada circunstancia que se le presente al individuo. Lo que conlleva a la difícil identificación por parte de la dirección de las necesidades que presenta el individuo. De la misma manera, los valores que asignen las personas, dependen de la visión que ellos tienen de su propio esfuerzo y desempeño, pero el resultado que se otorgue depende mucho de terceros, (creencias de la dirección, directivos, políticas de la empresa, etc.), lo que hace que existan puntos de vista muy distintos que provoquen una motivación inadecuada.

Probablemente, para que el modelo de las

expectativas estuviera completo, tuviera que incluir el punto de vista de la organización. "Algunos factores adicionales deben agregarse para explicar mejor el comportamiento del empleado. El compromiso de la organización, por ejemplo, es también una función de las creencias que tiene el empleado respecto a sus futuras ganancias, cumplimiento por su parte de la deuda que siente con la organización". 22

2.10 TEORIA A PARTIR DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND

Es sabido que Max Weber afirmaba que uno de los factores básicos en la formación de grandes capitales en los países sajones se debió al ascetismo de las sectas protestantes, especialmente el Calvinismo. Weber

22. Davis & Newstrom, Ibid, página 105.

afirma que los calvinistas adictos a este grupo creen que una vida dedicada al intenso trabajo constituye un pasaporte para la salvación.

David C. McClelland (1962), recoge estas ideas y formula su teoría sobre motivación; para él las personas están motivadas primordialmente por cuatro factores:

- a) Necesidades de Poder
- b) Necesidades de Afiliación
- c) Necesidades de Logro
- d) Necesidades de Competencia

"Esta teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse; según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean. Hace del factor **LOGRO** el centro del desarrollo económico; dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él.

Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro". 23

Los cuatro tipos de necesidades estan orientadas básicamente a la persona, su cultura, sus experiencias. A continuación se detallan estos tipos de necesidades:

NECESIDADES DE PODER

Son aquellas personas con características de líder; personas cuya mayor preocupación es la de ejercer control e influenciar a los demás, son enérgicos, extrovertidos, decididos, etc.

NECESIDADES DE AFILIACION

El tipo de personas que cae en este rubro son aquéllas que evitan el ser rechazados por un grupo social, se ocupan del mantenimiento de relaciones sociales, gustan de ayudar y de tener interacciones amistosas con los demás.

23. Arias Galicia, Fernando, "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", editorial Trillas, primera edición, México 1975, pag. 75.

NECESIDADES DE LOGRO

Este tipo de necesidades estan referidas a aquéllas personas que buscan un intenso deseo de éxito, pero que a su vez temen al fracaso. Enfrentan desafíos, se fijan metas retadoras, evaluan el riesgo de cada decisión, asumen la responsabilidad en la organización de un trabajo.

NECESIDADES DE COMPETENCIA

Las personas que requieren de este tipo de necesidades, son aquéllas cuyo objetivo primordial en su trabajo es la búsqueda constante de la excelencia, asi mismo se caracterizan por ser creativos, desempeñan el trabajo por su propia satisfacción.

En ocasiones, esta constante búsqueda de la calidad en su trabajo, evita que se le de importancia a las relaciones humanas en el trabajo.

Definitivamete los cuatro tipos de necesidades existen dentro de cada individuo. Sin embargo, cada persona le dará mayor importancia a una o a varias dependiendo de

las diversas situaciones que se les presenten y al puesto que ocupan dentro de la organización.

2.10.1 CONCLUSIONES

El modelo de David C. McClelland, está enfocado propiamente al sentimiento del individuo en cuanto a su trabajo. Definitivamente es un modelo que depende del puesto que ocupa la persona dentro de la organización; inclusive depende del medio ambiente en el que se ha desenvuelto el individuo: llámese medio ambiente al tipo de personal que lo rodean, posición de estas personas, cultura, costumbres, familia, tipo de lectura que prefiere, etc.

Este modelo no habla de las necesidades mas básicas del individuo que requiere antes de poder pensar en afiliarse, en tener poder, en buscar una mayor calidad o tener un máximo éxito en lo que realiza, por lo que podría ser complementado incluyendo las necesidades básicas de antemano a sus cuatro necesidades establecidas.

El modelo de McClelland puede resumirse en cuatro definiciones:

1. Logro: un impulso para superar retos, de progresar, crecer.
2. Afiliación: un impulso de relacionarse positivamente con la gente.
3. Poder: un impulso para influir en las personas y las situaciones.
4. Competencia: un impulso para hacer los trabajo con alta calidad.

Cabe mencionar que los autores Koontz y O'Donnell, e Idalberto Chiavenato, hacen referencia a sólo tres necesidades de motivación: necesidades de poder, necesidades de afiliación y necesidades de logro. Mientras que para Davis & Newstrom consideran los cuatro tipos de necesidades mencionadas anteriormente.

CAPITULO III

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION

EN EL INDIVIDUO

COMO PARTE DE UNA ORGANIZACION

3.1 NECESIDAD IMPLICITA DEL HOMBRE DE MOTIVARSE

Al hombre podemos considerarlo como un CONJUNTO DE NECESIDADES; dichas necesidades abarcan desde lo más elemental como lo es el comer, vestir, tener un techo, etc. hasta las más complejas que incluyen la trascendencia del ser, la realización como persona. Sin importar el nivel en que se encuentre cada persona todos somos susceptibles de ser incentivados, aún desde niños buscamos la palmadita del está bien hecho, el SI a alguna actividad que realicemos; así también aún como personas mayores, necesitamos de la aprobación de los demás, de un MOTIVO para la realización de mejores actividades, de un premio material, moral, económico, del reconocimiento a nuestras habilidades, logros, etc. En si los incentivos son de alguna manera vitales para el desarrollo profesional de un individuo.

3.2 TECNICAS DE MOTIVACION

La motivación es tan compleja e individualizada que no

puede haber una única manera o técnica que sea potencialmente motivadora para todas las personas. Mucho depende de su nivel, de su experiencia, de su posición social, etc. De aquí depende la habilidad que el administrador posee para identificar lo que puede motivar a su personal subordinado.

Se pueden identificar entonces algunas de las principales técnicas de motivación utilizadas:

- a) Dinero
- b) Participación
- c) Enriquecimiento de puestos
- d) Prestaciones
- e) Reconocimientos
- f) Oportunidad de Promoción
- g) Concursos
- h) Reuniones de Integración

3.2.1 DINERO

No puede pasarse por alto el dinero, cualquiera que sea su forma, salario, sueldo, bonos, gratificaciones, planes de opción de compra de acciones, seguros pagados

por la compañía etc., como un fuerte motivador o tal vez para muchas personas el más fuerte e importante motivador existente.

Sin embargo, la mayor parte de los administradores y economistas tienden a colocar el dinero en la parte más alta de una escala de motivadores, mientras que por el otro lado, científicos de la conducta tienden a colocarlo en el nivel más bajo. En mi opinión, los dos puntos de vista son correctos, ya que para que el dinero sea la clase de motivador que debe ser, se necesita tener presente que:

- La importancia que adquiere el dinero depende de la situación económica y social en que se encuentre la persona. Por ejemplo, para una persona que ya tiene asentada su situación económica, el dinero no será un factor tan motivante como para otra que está empezando. Por lo tanto, en la escala de motivadores de la primera persona el dinero aparecerá dentro de los niveles más bajos, mientras que para la segunda persona se encontrará en los niveles más altos.

- Es probable que sea cierto en términos generales, tal

como Gellerman ha señalado, "en la mayor parte de los negocios y de las empresas de otro tipo, el dinero se usa en realidad como forma de mantener a la organización con personal adecuado y no primordialmente como motivador." 24

- El dinero puede no ser un motivador cuando se asegura que personas a niveles comparables obtienen la misma o casi la misma remuneración. Esto viéndolo desde el punto de vista de la Teoría de Herzberg es un factor de higiene y no motivante.

- Para que el dinero sea totalmente motivante, éste debe reflejar el desempeño individual de cada persona.

Es cierto con seguridad, como indicó Gellerman, "El dinero sólo puede motivar cuando el prospecto de pago es grande en relación a los ingresos de la persona" 25. Pero de aquí que el dinero, como técnica de motivación, debe ser manejada con mucho cuidado ya que debe evitarse el que la gente trabaje más sólo por ganar más, sin

24. Koontz & O'Donnell, "ADMINISTRACION" editorial McGraw-Hill, tercera edición en español, México 1986, tomado del libro de Gellerman, "Management by Motivation" pag. 173.

25. Koontz & O'Donnell, Ibid. pag. 183

importar las actividades que tenga que realizar con tal de obtener más; en cierta forma no debe prostituirse el trabajo.

3.2.2 PARTICIPACION

El individuo busca que se le tome en cuenta; y no hay duda de que cuando se consulta a éste sobre algo que lo afecta directamente, se siente altamente motivado. Aunado a esto, puede obtenerse valiosas opiniones, soluciones, propuestas, etc. que con lleven a una mejor decisión.

Analizando la participación desde el punto de vista de la Teoría de Maslow, la participación logra que las necesidades de afiliación se vean satisfechas de cierta manera, además de que proporcionan una sensación de logro.

Ahora bien, el hecho de que se aliente al personal a participar en asuntos varios, no significa necesariamente que la autoridad se pierda, sino por el

contrario permite que el clima organizacional sea mejor y que se forme un grupo participativo.

Dentro de esta participación pueden incluirse los círculos de calidad en donde grupos de personas se reúnen para analizar algún problema y dar la mejor solución posible a éste.

3.2.3 ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS

Otra técnica utilizada para incrementar la motivación es a través del enriquecimiento de puestos, es decir, proporcionar un mayor sentido de desafío, importancia y logro al puesto.

Desde el punto de vista de Frederick Herzberg, ésta técnica constituye un factor motivador, ya que el contenido propio del trabajo involucra desafíos, logros, reconocimiento y responsabilidad mayores.

Existen varias maneras de enriquecer un puesto:

- a) Dando a los trabajadores mayor libertad para

decidir en asuntos como métodos de trabajo, o permitirles tomar decisiones en cuanto a materiales que utilizan etc.

b) Alentando la participación de los subordinados y la interacción entre los trabajadores.

c) Dando a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal por la tarea que realizan.

d) Tomando medidas para asegurar que las personas puedan contemplar como contribuyen sus tareas a un producto terminando y al bienestar de la empresa.

e) Dando a las personas retroalimentación sobre su desempeño en el trabajo.

f) Implicando a los trabajadores en el análisis y el cambio de aspectos físicos del medio ambiente del trabajo, tal como el diseño de oficinas, temperatura, alumbrado y limpieza.

Es conveniente recalcar el punto de vista de Mitchell Fein, quién reveló en sus estudios sobre el enriquecimiento de puestos que:

"Las personas colocan a un trabajo interesante en primer lugar de importancia, a la remuneración en quinto y a la seguridad en el empleo en séptimo. Sin embargo,, cuando Fein retiró a los administradores y profesionales de la muestra, descubrió que los trabajadores de nivel inferior daban al sueldo y a la seguridad en el trabajo una mayor posición que al trabajo interesante." 26

Esto es válido si tomamos en cuenta que los niveles inferiores antes de requerir puestos desafiantes requieren satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad posteriormente. Esto enfocándolo a la Teoría de Maslow. Una vez que este tipo de trabajadores ha satisfecho estas necesidades, el enriquecimiento de su puesto será una idea atractiva. Por el otro lado, los puestos de niveles altos, ya cuentan con tareas especializadas, con cierto grado de desafío y de logro, por lo que para enriquecerlos debe utilizarse sistemas modernos de administración como la Administración por Objetivos, utilizando una mayor orientación mediante

26. Koontz & O'Donnel, "ADMINISTRACION", Tercera edición en español, México 1986, tomado del libro de Mitchell Fein, "Job Enrichment" 1974

políticas con delegación de autoridad, etc. De aquí que el enriquecimiento de puestos tenga una limitación para los puestos superiores.

Sin embargo el paso a seguir para enriquecer cualquier puesto, debe ser primeramente identificar a la persona que ocupa dicho puesto, darles a sentir que sus superiores se preocupan de su bienestar. Y en segundo lugar, no imponer el enriquecimiento del puesto, sino comentarlo con la persona afectada y preguntar a ésta si le agradaría.

3.2.4 MAYORES PRESTACIONES

Uno de los principales factores que motivan al individuo lo constituye el dinero, sin embargo este va aunado a las prestaciones que una empresa otorga a sus empleados, (generalmente, aquellas que superan las establecidas por la Ley Federal del Trabajo). La remuneración que se le otorga a la persona por su trabajo puede ser suficiente para cubrir sus necesidades fisiológicas, de seguridad, (retomando la Jerarquía de Maslow) sin embargo, a través de las prestaciones puede satisfacer sus necesidades de pertenencia y los de estima.

De esta manera se puede decir que las prestaciones retribuyen el trabajo y posibilitan el bienestar económico, social y cultural.

Las prestaciones son divididas en tres categorías:

Prestaciones Económicas que otorgan al empleado un paquete de retribuciones que ayuden a mejorar su calidad de vida en el aspecto económico. Entre estas podemos encontrar aguinaldo superior a 15 días, número de días de vacaciones mayores que las establecidas por ley, seguros, compensaciones por antigüedad, préstamos, ayuda para comida, etc.

Prestaciones Culturales y Deportivas que pretenden contribuir al mejoramiento físico y mental del personal con el objeto de fortalecer su calidad de vida. Entre éstas tenemos, la organización interna de torneos deportivos como foot ball, dominó, boliche, talleres artísticos membresías a clubs sociales, etc.

Prestaciones Médicas: son prestaciones adicionales o complementarias para contar con la libertad de utilizar dicha prestación de acuerdo con la necesidad particular.

En conclusión, las prestaciones constituyen un alto motivador ya que muchas veces se prefiere pertenecer a una institución que brinda prestaciones superiores a las de la ley que tener una retribución alta.

3.2.5 Reconocimientos

Un reconocimiento es la aceptación de que una acción fue realizada acertadamente y bajo los estatutos y estándares establecidos. Constituyen también una importante forma de motivación, ya que dentro de la escala de necesidades de Maslow, permite acentuar la pertenencia o filiación que puede desarrollar el individuo con respecto al grupo y la empresa.

Los reconocimientos pueden ir desde un premio, un diploma, el aparecer en la revista o periódico de la empresa, un bono de actuación etc. Los reconocimientos toman mayor importancia cuando se dan a conocer públicamente ya que no sólo logran motivar al individuo ganador, sino que también las otras personas se motivan con el objeto de lograr dicho reconocimiento en un momento dado.

La desventaja que presentan dichos reconocimientos es que para que puedan ser un factor motivador cual debe ser, éstos deben basarse en la objetividad , y honradez de las personas que designan al ganador, de lo contrario provocarían desmotivación entre el personal.

3.2.6 Posibilidad de Promoción

El hecho de que exista una política que establezca que los puestos vacantes sean ocupados por el personal más calificado y no por amistades permite que la competencia por estos puestos sea leal y que las personas se motiven para ocupar estos. Inclusive esta política permite que la capacitación se tome con mucho más interés y ésta sea también un factor que motive a la superación personal para llegar a la autorrealización.

3.2.7 Concursos

Los concursos permiten que los trabajadores se motiven con el objeto de ser el mejor, de acuerdo a las bases establecidas por la organización. Permiten que los trabajadores confronten una competitividad sana entre ellos, y una mejor labor de equipo (en caso de ser por equipos el concurso).

3.2.8 Reuniones de Integración

El hecho de que la organización a las que pertenecen los trabajadores y aun más por una integración familiar permite que el individuo se sienta orgulloso de pertenecer a la empresa así como su familia también lo estará. Para ello, se organizan paseos familiares, reuniones, festejos (30 de abril, 10 de mayo), etc.

3.3 IMPORTANCIA DEL MEDIO AMBIENTE Y DEL PERSONAL

Dada la complejidad en si de la motivación, considerando las diversas personalidades y situaciones, es claro que existen riesgos de fracaso cuando se aplica una técnica de motivación sin tomar en cuenta las múltiples variables que rodean a cada individuo. Una de éstas variables, es precisamente la organización; el medio ambiente que esta presente dentro de ésta, el tipo de gente que trabaja, la filosofía de la organización, iluminación, equipo utilizado, instalaciones, así como sus políticas, normas, etc.

Antiguamente, no se tomaba en cuenta al medio ambiente,

autores como Taylor (1856-1915) y Fayol (1841-1925), Padres de la Administración Científica, enfocaban sus teorías al trabajo, a la organización, al estudio de tiempos y movimientos etc. considerando en segundo plano al ser humano. No es hasta con Elton Mayo (1880-1949) representante de la teoría de las relaciones humanas, cuando se determina la necesidad de humanizar a la administración.

3.3.1 EL TRABAJO DE ELTON MAYO

En 1927, el Consejo Nacional de investigación inició una experiencia en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne y cuya finalidad era la de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios, medida a través de la producción. Esta experiencia fue coordinada por Elton Mayo, posteriormente se extendió al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados.

Las conclusiones a las que se llegó en este experimento fueron que el medio influía definitivamente en la productividad del individuo. A la gente le gusta ser tomada en cuenta.

Con la teoría de las relaciones humanas surge una nueva concepción sobre la NATURALEZA DEL HOMBRE.

Taylor y Fayol y sus seguidores se basaban en la concepción de que el hombre sólo podía ser motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo.

La experiencia de Hawthorne vino a demostrar que el pago o recompensa salarial - aún cuando sea efectuada sobre bases justas o generosas- no es el único factor decisivo en la satisfacción del trabajador dentro de un trabajo. Elton Mayo, entonces estableció una teoría de motivación en donde afirma que el hombre es motivado, no por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales.

En mi opinión, efectivamente no solamente el factor económico es el factor clave de la motivación. Al

rededor de éste giran otro tipo de estímulos como son los sociales, culturales, el reconocimiento público, etc.

3.3.2 TEORIA DE KURT LEWIN

Kurt Lewin, fundador de la psicología social, desarrolló la Teoría de Campo, que posiblemente sea la explicación más clara de "como dependen las motivaciones del clima de la organización y de por qué se les debe considerar como un elemento de un sistema más amplio." 27

Esta teoría parte de su fórmula para la conducta humana:

$$B = (P,E)$$

donde B = conducta humana
P = función humana
E = medio ambiente

Con lo que da a entender que para comprender la conducta de alguna persona en algún momento dado, es necesario conocer algo acerca de la persona, y su medio ambiente en ese momento. Esto implica que ubicándolo dentro del contexto de la motivación, las personas tienen

27. Chiavenato Idalberto, "INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION", editorial McGraw-Hill, segunda edición en español, México 1989, pag. 130.

motivaciones distintas en distintos tiempos y bajo distintas circunstancias y que el poder que tienen para motivar a las persona depende del clima que en el individuo operará.

La Teoria de Kurt Lewis, es una explicación muy amplia de la variedad de "motivos" que existen para cada persona, en un determinado momento y que van muy ligado a la situación en que esté viviendo el individuo. De aquí la importancia de saber identificar que es lo que hoy motiva al empleado y que es lo que ya ha dejado de motivarlo, con el objetivo que se mantenga la productividad con que ha trabajado y a su vez busque mejorar ésta. Función que será benefica tanto para la empresa como para el individuo.

3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización. Existe dificultad en la conceptualización del clima organizacional; esto reside

en el hecho de que el clima se percibe de diferentes maneras por diferentes individuos. Es decir, algunos individuos son más o menos sensibles que otros. Algunas características del clima puede ser catalogada por un individuo como positiva y para otro como negativa o insatisfactoria.

Así el clima organizacional esta consitituido por "aquellas características que distinguen la organización de otras organizaciones e influyen el comportamiento de las personas en la organización". 28

Por lo tanto, ejemplificando el párrafo anterior, el clima de una empresa estará formado por factores estructurales y por factores sociales. Entre los factores estructurales se encuentran el tipo de empresa que es, la tecnología que utiliza, la filosofía que pone en práctica, las políticas y normas establecidas así como las metas operacionales, los reglamentos interiores establecidos, e.t.c.

28. Chiavenato Idalberto, Ibid; página 130.

Entre los factores sociales se encuentran los sistemas de valores, aquellas acciones de comportamiento social que son impulsadas o castigadas, influencia de los compañeros, entre otros.

Por lo tanto hablar de clima organizacional implica hablar de aspectos formales e informales de la estructura, de sistemas de planeación y control, de reglas, de relaciones interpersonales existentes en una organización.

Se puede también definir al clima organizacional como "la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) es percibida o experimentada por los miembros de la organización.
- b) e influye en su comportamiento." 29

Desde mi punto de vista el clima organizacional es el conjunto de valores o actividades que influyen en el comportamiento de una persona con respecto a la organización y con sus compañeros de trabajo.

29. Chiavenato Idalberto, "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", editorial McGraw-Hill, primera edición México 1988 pg. 75.

Litwin y Stringer resaltan que existen seis factores para que se dé el clima organizacional:

a. Estructura de la organización, es decir el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, reglas, reglamentos, etc.

b. Responsabilidad, el sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia.

c. Riesgos, el sentido de arriesgar y de enfrentar los desafíos en el puesto y las situaciones que se van presentando en éste.

d. Recompensas, el sentimiento de ser reconocido por un trabajo bien hecho.

e. calor y apoyo, es decir, el sentimiento de la buena camaradería en general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización.

f. Conflicto, el sentimiento de que la administración no tema diferentes opiniones o conflictos. Es abierta al cambio.

Al establecer una empresa, se establece el clima organizacional en cuanto a políticas, reglamentos , que regirán ésta, sin embargo el clima se va adaptando a los cambios que genera la misma empresa y a los cambios del exterior a la empresa.

3.5 INTERACCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACION

Después del análisis anterior, se puede afirmar que el clima de la organización en el que las personas se desenvuelven permite que se agudicen o reduzcan las cosas por las que se está dispuesto a luchar. En ocasiones, un clima puede reprimir los motivos; en otros, puede darles vida. Los autores Litwin y Stringer ejemplifican lo anterior a través de la Teoría de McClelland: en un clima con elevada responsabilidad y estándares claros se encontraran una fuerte relación entre clima y la motivación de logro, una correlación moderada con la motivación de poder y una relación ausente o negativa con la motivación de afiliación.

La interacción entre la motivación y el clima organizacional no sólo fundamenta los aspectos de sistemas de la motivación sino que también hace hincapié en la forma en que la motivación depende de los estilos de liderazgo.

Los administradores deben inducir el esfuerzo individual para el logro de los objetivos de la empresa, y esto sólo lo logrará, tomando en consideración las diferencias entre personas, grupos, momentos, climas de organización. Cada persona es, como se definió al principio de este capítulo un conjunto de Necesidades muy distintas las unas de las otras personas por lo que debe identificarse claramente como es la persona, su comportamiento, el clima que los rodea, sus instalaciones, etc.

3.6 MOTIVACION Y LIDERAZGO

Gran porcentaje del éxito de la motivación en un individuo, está dada en función del liderazgo que se ejerce por parte de los directivos dentro de la organización.

Por lo anterior, cobra suma importancia el cómo se ejerce ese liderazgo de manera individual y grupal. El liderazgo es la manera en que se establece la interacción de un líder con sus colaboradores. Se requiere de tener cierta sensibilidad para determinar el grado de madurez, el grado de responsabilidad que demuestra el colaborador, etc.

Varios autores han desarrollado estudios sobre las formas en que se ejerce el liderazgo dentro de las instituciones. Considero que las teorías más representativas, cuya difusión ha sido mayor, aunado a una clara y sencilla interpretación de estos estudios son las desarrolladas por Douglas Mc Gregor, (Teorías "X" y "Y") Rensis Likert (Sistema Cuadruple) y Robert R. Blake y Jane S. Mouton. (Rejilla Gerencial).

3.6.1 Teoría de Douglas Mc Gregor

Una manera de identificar el tipo de personas con las que se colabora, es a través de las dos Teorías desarrollada por Douglas Mc Gregor, en su libro "El

Aspecto Humano de las Empresas." Estas teorías son:

- La teoría "x"
- La teoría "y"

afirmando que los valores culturales del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano, determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

Teoría "X"

Los supuestos en los que se basa esta teoría son:

- El ser humano siente una repugnancia hacia el trabajo y por lo tanto lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controlada, dirigida y amenazada con castigos para que desarrolle el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

En base a estos puntos, el jefe trata de controlar la conducta de sus subordinados mediante un sistema de restricciones externas, como por ejemplo, el conceder y retirar recompensas económicas. En sí, se ejerce una dirección autoritaria.

Teoría "Y"

Los supuestos en lo que se basa esta teoría son:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización le competen.
- El ser humano ordinario busca nuevas responsabilidades.
- El ser humano tiene la capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización.

Al adoptar los principios de la teoría "Y", se trata de alcanzar un grado de integración en el que el individuo puede conseguir sus metas y alcanzar mayores satisfacciones, orientando sus esfuerzos hacia la prosperidad de la organización. Es decir, que existe en esta Teoría una dirección participativa.

3.6.2 Sistema Múltiple de Likert

En 1961 Likert publicó los resultados de su investigación sobre el liderazgo.

Likert elaboró un sistema cuádruple de clasificación de estilos de liderazgo a los que denominó:

- sistema 1: explotador-autocrático
- sistema 2: autoritario-benevolente
- sistema 3: consultativo
- sistema 4: grupo participativo

A continuación presento el cuadro sinóptico, en el que se describen las características para cada sistema.

SISTEMA MULTIPLE DE LIKERT

| | Sistema 1 | Sistema 2 | Sistema 3 | Sistema 4 |
|--|--|---|---|--|
| Variable Organizacional | Explotador Autoritario | Autoritario Benevolente | Consultativo | Grupo Participativo |
| Grado en que el jefe jefe tiene confianza en los subordinados | No tiene confianza en sus subordinados. | Tiene cierta tolerancia en la confianza. | Tiene significativa cantidad de confianza pero quiere seguir teniendo el control en las decisiones. | Confianza completa en todos los asuntos. |
| Grado en que la actitud del jefe permite a los subordinados discutir aspectos de sus trabajos con el. | Miedo, amenazas, castigos y recompensas ocasionales. | Recompensas y castigos reales y potenciales. | Recompensas y castigos ocasionales y cierto tipo de involucramiento. | Recompensas económicas basadas en un sistema de compensación desarrollado a través de la participación; participación e involucramiento del grupo en la definición de metas, mejoramiento de procedimientos, apreciación del progreso en el logro de objetivos, etc. |
| Grado en que el jefe utiliza las ideas y opiniones de los subordinados para resolver problemas de trabajo. | Poca interacción y siempre con temor y desconfianza. | Poca interacción generalmente con tolerancia por parte del jefe y miedo y precaución por parte del subordinado. | Interacción moderada a menudo con poca cantidad de confianza | Interacción extensa, amistosa, con un alto grado de confianza. |

Fuente: Milton, Charles R., "Human Behavior in Organizations", Prentice-Hall, Inc., U.S.A. 1981, pagina 306.

3.6.3 La Rejilla Gerencial

Robert R. Blake y Jane S. Mouton consideran que existen dos factores dominantes en el estilo de liderazgo:

- el interés por la producción
- el interés por las personas

De la derivación de estos dos factores se derivan cinco tipos diferentes de liderazgo, los cuales son:

1.1 Se ejerce un esfuerzo mínimo para hacer que se realice el trabajo indispensable, asimismo representa un interés infimo por la personas. El líder es indiferente, y se limita a transmitir órdenes a sus subordinados.

1.9 Existe una cuidadosa atención a las necesidades de las personas, que conduce a una atmósfera cómoda en la organización y a un ritmo de trabajo confortable y amistoso, aunque en detrimento de la producción.

9.1 La eficiencia de las operaciones se logra ordenando las condiciones de trabajo de manera tal que las personas son únicamente un instruemnto de la

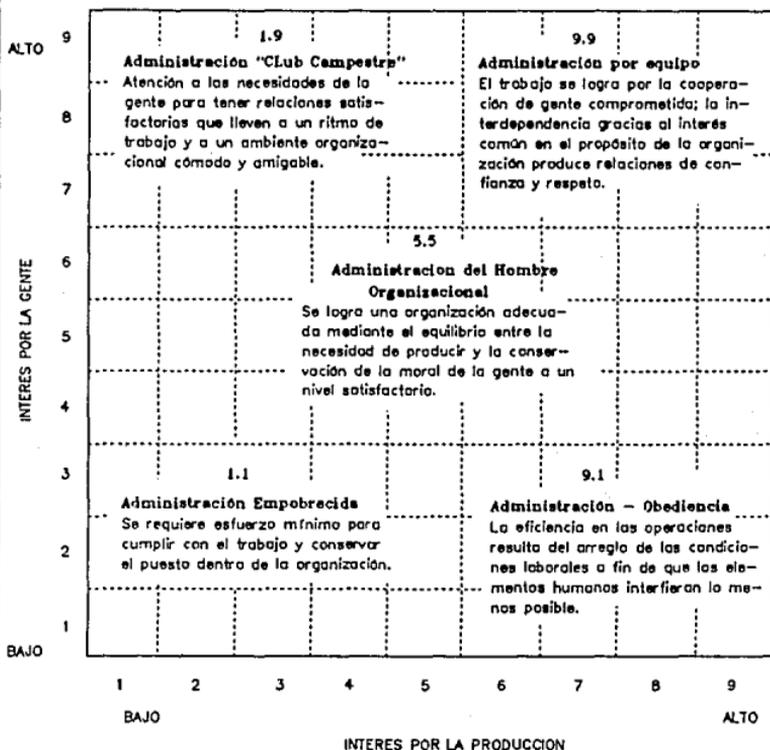
producción. Las relaciones de las personas se limitan sólo a asuntos de trabajo.

9.9 Representa un alto interés tanto por la producción como por las personas. El logro del trabajo se produce a través de personas comprometidas y dedicadas. Existe integración entre los objetivos de la organización y las necesidades de los individuos, lo que produce relaciones de confianza y respeto.

5.5 Un desempeño adecuado en la organización es posible a través del equilibrio entre la necesidad de terminar el trabajo y el conservar la moral de los empleados a un nivel satisfactorio. Representa una posición intermedia en la cual el factor humano es tan importante como la producción.

Para ilustrar lo anterior, Blake y Mouton diseñaron una rejilla gerencial en la que en el eje horizontal se sitúa el interés por la producción y en el eje vertical, el interés por las personas, mismo que presento a continuación:

REJILLA GERENCIAL



Fuente: Rosenbaum Bernard, "Como Motivar a los Empleados de Hoy" editorial Mc Graw Hill, Mexico 1990, pagina 16, reproducido del libro de Blake y Mouton 1978, página 11.

CAPITULO IV

DESARROLLO

DEL

CASO PRACTICO

4.1 INTRODUCCION

Para la Institución Bancaria, como para cualquier organización el personal es su recurso más valioso, ya que como empresa de servicio, los atributos y características de las personas que en él laboran, se verán reflejadas de manera directa e inmediata en la productividad, calidad, rentabilidad y en el otorgamiento del servicio. El caso práctico será precisamente desarrollado en una Institución Bancaria, cuyo nombre será omitido.

4.2 ORIGEN

Al incorporarse, el nuevo Director General a la Institución Bancaria, informó de su decisión respecto a donar su sueldo para estimular con un premio, a quienes se distinguan positivamente en el desempeño de su trabajo. De ahí que para determinar quienes se harían acreedores a los premios, se decidió llevar a cabo un concurso, dentro del cual se evalúa el desempeño de los empleados del Banco, al desarrollar su trabajo. El principio del concurso se dio a partir de mayo de 1989.

4.3 FILOSOFIA DEL CONCURSO

Los aspectos a evaluar en este concurso, buscan reforzar las conductas deseables de los empleados, que han permitido tener una presencia al banco que los distingue en el ámbito de su competencia.

Actitud de Servicio, Precisión en el Trabajo, Puntualidad y Trabajo en Equipo son cuatro factores en los que el personal debe trabajar constantemente para superarse individualmente, coadyuvando al logro de los objetivos Institucionales.

El premio, pretende ser un apoyo más para que esos factores de comportamiento sean considerados por las nuevas generaciones de empleados como parte esencial de la Cultura Organizacional.

4.4 OBJETIVO GENERAL

A través de este concurso, se pretende que el personal busque la "Excelencia" en su trabajo y con ello contribuya a la excelencia Institucional, es decir, procurar ser sobresaliente en todas las funciones que se realicen.

4.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Estimular el interés del personal en su propia superación.
- b) Lograr que el personal valore la importancia de sus conductas en la interacción laboral.
- c) Lograr que el personal reconozca la importancia de su colaboración como parte de su equipo de trabajo.
- d) Lograr que el personal brinde una atención a sus clientes, tanto internos como externos.
- e) Reforzar el liderazgo Institucional.

4.6 BASES DEL CONCURSO

El concurso se lleva a cabo del 1ro. de enero al 31 de diciembre de cada año.

4.6.1 Participantes:

Participa el personal de la Institución con nombramiento definitivo, a excepción de miembros de Dirección, Altos ejecutivos, Titulares, Gerentes, Subgerentes y asesores que reporten directamente a miembros de Dirección.

La participación será a través de las oficinas donde se labora y se considerarán los grupos de trabajo en función a la estructura y a la ubicación física como sigue:

- a) Departamentos, definiendo su participación en forma independiente.
- b) Conjuntamente con otros departamentos con base a las siguientes consideraciones:
 - número de personal
 - ubicación física cercana al departamento con quienes interactúen.

4.6.2 EVALUACION

Los aspectos a evaluar dentro del concurso son:

1. Actitud de Servicio, entendida como la disposición a responder con entusiasmo y diligencia a las demandas de servicio de los clientes tanto internos como externos de manera inmediata logrando la satisfacción de sus necesidades.
2. Precisión en el Trabajo, entendido como un

nivel bajo de errores en el desempeño de las tareas encomendadas, en relación a los que se registran como promedio en el área de trabajo y clase de actividad de cada departamento.

3. Puntualidad, entendida como la combinación de asistencia real, y el récord promedio de días en que el empleado llega a su lugar de trabajo a la hora fijada como hora de entrada y salida.

4. Trabajo en Equipo, entendido como la disposición para apoyar y facilitar la interacción e integración con los compañeros, de una manera entusiasta con el fin común de alcanzar las metas fijadas.

Se llevarán a cabo las evaluaciones sobre los aspectos señalados, por los periodos enero-abril, mayo-agosto y septiembre-diciembre, de acuerdo al siguiente sistema:

Cada centro de trabajo, cuenta con un comité de concurso, formado por el Gerente o Titular de cada departamento y los demás ejecutivos que no participen en la competencia (como máximo cuatro miembros).

Dicho comité tendrá como responsabilidad, evaluar a los participantes de su centro de trabajo llevando a cabo evaluaciones de la siguiente manera:

- a) Mensualmente, el último día hábil de cada mes o los dos primeros días del mes siguiente, cada uno de los integrantes del comité deberá proponer a tres empleados que consideren han cumplido mejor los aspectos que se evalúan en el concurso durante ese período.
- b) El Gerente o Titular, como presidente del comité, deberá lograr el consenso en relación a definir como grupo a los tres empleados a evaluar por el mes que estén considerando.
- c) Cada miembro del comité deberá evaluar en forma individual a los empleados seleccionados en las formas especialmente diseñadas para ello. (Formato #2)

PREMIO 1991

**EVALUACION MENSUAL DE CANDIDATOS
A GANADORES**

NOMBRE DEL CANDIDATO _____ FECHA _____
 PUESTO QUE OCUPA _____ MES QUE SE CALIFICA _____
 DEPARTAMENTO _____ CALIFICACION TOTAL _____

| ACTITUDES A EVALUAR | CALIFICACION | | | |
|-------------------------|--------------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ACTITUD DE SERVICIO | | | | |
| DISPOSICION | 20 | 25 30 | 35 40 | 45 50 |
| RESPETO | 20 | 25 30 | 35 40 | 45 50 |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | | |
| INTEGRACION | 20 | 25 30 | 35 40 | 45 50 |
| COOPERACION | 20 | 25 30 | 35 40 | 45 50 |
| PRECISION EN EL TRABAJO | | | | |
| OPORTUNIDAD | 20 | 25 30 | 35 40 | 45 50 |
| EXACTITUD | 20 | 25 30 | 35 40 | 45 50 |
| PUNTUALIDAD | | | | |
| PUNTUALIDAD | 20 | 25 30 | 35 40 | 45 50 |
| ASISTENCIA | 20 | 25 30 | 35 40 | 45 50 |

ESCALA DE EVALUACION

- (4) INVARIABLEMENTE
45 - 50 PUNTOS
- (3) PREDOMINANTEMENTE
35 - 40 PUNTOS
- (2) FRECUENTEMENTE
25 - 30 PUNTOS
- (1) ALGUNAS VECES
20 PUNTOS

 FIRMA DEL EVALUADOR DEL PUESTO

FORMATO 2

d) Se sumarán los puntos obtenidos por cada empleado evaluado, definiendo como ganador mensual a aquél cuyo total de puntos obtenidos sea el mas alto, debiendo levantar un acta (formato 3) donde se asiente esto, firmando de conformidad los miembros del comité que hayan intervenido. Cabe mencionar que en caso de existir empate, el ganador será el que tenga más antigüedad en el Banco.

PREMIO 1991

**ACTA PARA REGISTRAR AL GANADOR
MENSUAL POR OFICINA**

EN LA CIUDAD DE _____ EL DIA _____
DEL MES _____ DE 19 _____ REUNIDOS EN LAS OFICINAS
DEL DEPARTAMENTO O SUCURSAL, _____
DE LA DIVISION _____
DE LA INSTITUCION, ENCONTRANDOSE PRESENTES LOS SEÑORES: _____

MIEMBROS DEL COMITE DEL CONCURSO DE ESTA OFICINA,
SE HACE CONSTAR QUE:

CON NUM. DE NOMINA _____ Y PUESTO _____
OBTUVO EN SU EVALUACION MENSUAL LA CALIFICACION DE _____ PUNTOS
CORRESPONDIENTES AL MES DE _____

POR TAL MOTIVO EL COMITE DE CONCURSO LO HA DESIGNADO COMO:

"GANADOR MENSUAL"

SE LEVANTA LA PRESENTE ACTA COMO CONSTANCIA DE LA ELECCION REALIZADA
FIRMANDO DE CONFORMIDAD LOS QUE EN ELLO INTERVIENEN.

NOMBRE PUESTO Y FIRMA

FORMATO 3

El último día hábil de cada cuatrimestre o a más tardar el tercer día hábil siguiente, se reunirán los grupos de trabajo para que todos elijan a su ganador, por el período que corresponda, debiendo el gerente presidir dicha reunión confirmando a todos los participantes los nombres de los empleados que por su actuación se hicieron merecedores a ser los candidatos suceptibles a votación, y entre los cuales deberán elegir al ganador absoluto de este período.

Se contarán los votos para cada ganador mensual, debiendo levantar un acta donde se asiente el ganador cuatrimestral, número de votos totales, número de votos a su favor, etc. (formato #4). En caso de existir empate en votos, el ganador deberá ser quien tenga más antigüedad en el banco. Se asienta entonces, también el formato #5 el cual debe enviarse al coordinador del concurso del área respectiva, para que sea firmada por el subdirector de personal y se envíe al departamento de Políticas y Normas de Personal donde se validará dicho formato de manera oficial estampando sello y firma, antes de ser concentradas en los expedientes de personal correspondiente.

PREMIO 1991

**ACTA PARA REGISTRAR AL GANADOR
CUATRIMESTRAL POR OFICINA**

EN LA CIUDAD DE _____ SIENDO LAS _____
DEL DIA _____ DE _____ REUNIDOS EN LAS OFICINAS
DEL DEPARTAMENTO O SUCURSAL, _____
DE LA DIVISION _____
DE LA INSTITUCION, ENCONTRANDOSE PRESENTES LOS SEÑORES: _____

MIEMBROS DEL COMITE DEL CONCURSO DE ESTA OFICINA,
SE HACE CONSTAR QUE:

CON NUM. DE NOMINA _____ Y PUESTO _____
FUE ELEGIDO POR TODOS SUS COMPANEROS COMO GANADOR ABSOLUTO DEL
CUATRIMESTRE _____ CON _____ VOTOS DE UN TOTAL DE _____
LO QUE REPRESENTA EL _____%.

SE LEVANTA LA PRESENTE ACTA COMO CONSTANCIA DE LA ELECCION REALIZADA
Y FIRMAN LOS QUE EN ELLA INTERVIENEN.

NOMBRE PUESTO Y FIRMA

FORMATO 4

PREMIO 1991

**NOTA CURRICULAR
PARA REGISTRAR AL GANADOR CUATRIMESTRAL**

RECONOCIMIENTO CON VALOR A CURRICULUM A:

CON NUM. DE NOMINA _____ Y PUESTO _____

POR EL ESFUERZO DE SUPERACION DEMOSTRADO EN EL DESARROLLO DE SUS
LABORES, MOTIVO QUE LE HIZO DESTACAR DE MANERA SOBRESALIENTE EN EL
CONCURSO "PREMIO 1991" DURANTE EL PERIODO DE _____
A _____ DE 19 _____

OBTENIENDO LA DISTINCION COMO GANADOR CUATRIMESTRAL EN EL
DEPARTAMENTO O SUCURSAL _____

PERTENECIENTE A LA DIVISION _____

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL CONCURSO
EN LA DIVISION

FIRMA DEL TITULAR DE LA DIVISION

FORMATO 5

Los ganadores cuatrimestrales serán considerados como candidatos a recibir el premio final.

Al terminar el año y una vez terminados los tres cuatrimestres, deberá procederse a seleccionar los gadores finales con derecho a recibir el premio Final, consistente en una cantidad en efectivo, un reconocimiento especial, mismo que son entregados en una ceremonia especial.

4.6.3 DISTINCIONES Y PREMIOS

Se distinguirá a los gadores de la siguiente manera:

1. Inscripción a un cuadro de honor

Se inscribirá su nombre en un cuadro de honor que será expuesto permanentemente en un lugar interior visible del centro de trabajo, señalando su puesto y el mes de que se trata o el cuatrimeste a que corresponda.

2. Diploma

Le será entregado a cada ganador mensual y cuatrimestral, un diploma por parte del gerente de su oficina, firmado por el director de su división.

3. Reconocimiento Especial

A cada uno de los triunfadores en las elecciones cuatrimestrales les sera entregado un reconocimiento especial.

4. Nota Curricular

Los gadores cuatrimestrales, tendrán una nota de distinción en su expediente oficial de personal, a fin de que esto pueda ser considerado para efectos de promoción.

5. Premio Final

Los empleados que resulten ganadores, serán premiados con una cantidad en efectivo, proveniente del fideicomiso, en ceremonia especial. Independientemente, le será entregado a los ganadores un diploma y un distintivo como testimonio del logro obtenido.

4.6.4 Consideraciones Especiales Cuando Existan Movimientos de Personal

Quando un empleado se incorpore a otro grupo de trabajo por traslado, y en su anterior grupo haya sido

ganador mensual, deberá tomársele en consideración en este nuevo grupo para efectos de votación. Por tanto algunos grupos podrán tener más o menos de cuatro candidatos a votación para elegir al ganador cuatrimestral.

Los empleados que sean promovidos a puestos de gerencia media que no son susceptibles de competir, dejarán de participar en el concurso.

Los empleados que se den de baja en la Institución, perderán el derecho a participar en el concurso.

4.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Una vez explicado el Concurso que la Institución Bancaria está llevando a cabo con el objeto de forjar, o en su caso incrementar el sistema motivacional de sus empleados, es prioritario conocer la opinión

acerca del desarrollo, la importancia que representa, el grado de motivación que ha y está causando tanto de quienes participan en dicho concurso como quienes evalúan este concurso.

Es por ello, que esta investigación tiene cuatro objetivos esenciales:

a) Determinar a través del grupo de participantes, si realmente el concurso los motiva para la superación personal.

b) Determinar si a través de éste, el clima organizacional se ha visto afectado de manera positiva.

c) Determinar a través del grupo de evaluadores del concurso, si ellos lo consideran como un factor motivante para sus empleados.

d) Y por último determinar si efectivamente el concurso esta logrando el objetivo para el que fue estructurado.

4.8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dado que la motivación es parte esencial de toda empresa, la adecuada implementación de ésta trae como

consecuencia el logro de los objetivos tanto individuales como organizacionales.

Es por ello, considerando la importancia que tiene, y tomándola como soporte, que se hace necesario realizar un análisis de la manera en que se está tratando de inducir la motivación en la sección Internacional de la Institución Bancaria determinada.

4.9 HIPOTESIS

El Premio Institucional que otorga la organización que aquí se estudia, no está cumpliendo con sus objetivos, y por el contrario, está generando un proceso de división y descomposición del clima organizacional existente que redundará en un detrimento de la sana operación de esta Institución.

4.10 METODO DE INVESTIGACION

Investigación documental y de campo a través de la aplicación de cuestionarios.

4.11 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

La investigación se llevó a cabo a través de la aplicación de un cuestionario específico para cada grupo, a decir,

- 1.- el grupo de participantes que no han sido ganadores
- 2.- el grupo de participantes que han sido ganadores mensuales, cuatrimestrales o ganadores finales.
- 3.- el grupo evaluador;

Existiendo en los tres cuestionarios, tanto preguntas abiertas como cerradas, y de opción múltiple.

Los cuestionarios fueron diseñados basándose en el procedimiento general del concurso y en factores como

- a) interés
- b) competitividad
- c) clima organizacional
- d) objetivos

4.11.1 CUESTIONARIO PARA CONCURSANTES

CUESTIONARIO

Agradeceré sea contestado el siguiente cuestionario de la manera mas objetiva posible.

1. Sabes en qué consiste el Premio ?
si ___ no ___

2. Describe cuales son los objetivos del concurso:

3. Anota la importancia que TU le das a cada uno de los factores que se evaluan para este Premio. Anota el número 4 al más importante y el número 1 al menos importante.

___ Puntualidad.
___ Precisión en el trabajo.
___ Trabajo en Equipo.
___ Actitud de Servicio.

4. Yo considero que el Premio es:

___ Excelente
___ Bueno
___ Regular
___ Malo

5. Sabes de dónde proviene el dinero que financia dicho Premio? En tal caso cítalo:

6. Con la siguiente escala marca con una cruz la respuesta que más se apegue a tu opinión.

| Definitivamente | | | definitivamente |
|-----------------|----|----|-----------------|
| SI | SI | NO | NO |

A) El sistema de evaluación permite elegir al mejor empleado.

B) Me parece bien que exista un comité evaluador formado por los jefes.

C) Este tipo de concurso ayuda a mejorar mi trabajo.

7. Las personas que han ganado el concurso es porque:

8. En una escala del 1 al 10 yo califico la calidad del concurso con un _____.

9. Utilizando la siguiente escala, anota el número que más se acerque a tu opinión.

1. Totalmente en desacuerdo
2. Medianamente en desacuerdo
3. Indiferente
4. Medianamente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

- a) El concurso ha provocado sana competitividad entre los integrantes de mi departamento. _____
- b) Vale la pena esforzarse por ganar el premio. _____
- c) El clima de trabajo ha mejorado a partir de que se inició el Premio. _____
- d) Me siento motivado a participar en este concurso. _____

Si has sido ganador ya sea mensual, cuatrimestral o final contesta las siguientes preguntas y en caso contrario continua con la pregunta 12.

10. Ha mejorado tu carrera en el Banco desde que ganaste el concurso en
sueldo ? si _____ no _____
puesto ? si _____ no _____

11. Cómo reaccionaron tus compañeros al saber que habías ganado el premio? _____

12. Marca con una cruz la respuesta que más se acerque a tu opinión:

Muy
Buena Buena Regular Mala

- a) el interés que a ti te causa el concurso.
- b) el interés que tu jefe tiene del concurso.

Muy
Buena Buena Regular Mala

c) la impresión que a tus compañeros les causa el concurso.

d) la impresión que a ti te causan los premios.

13. Se sigue el procedimiento establecido para la evaluación de los participantes? _____ Por que?

Gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO

Agradeceré conteste el siguiente cuestionario:

1. Cual ha sido el sentir del personal a su cargo respecto a la continuidad del Premio

2. Siente que el personal tiene entusiasmo al participar?

si ___ no ___

Por qué? _____

3. Cual ha sido la respuesta del personal a las distinciones mensuales y cuatrimestrales?

Excelente
Muy Buena
Buena
Regular
Mala
Muy Mala
Indiferencia

4. Jerarquice en orden la importancia que para Usted tiene cada uno de los factores que se evalúan. Ponga el número 4 al más importante y el número 1 al menos importante.

Puntualidad _____
Precisión en el Trabajo _____
Trabajo en equipo _____
Actitud de Servicio _____

5. Conoce muy bien al personal que evalúa?
si _____ no _____

6. El clima de trabajo ha mejorado , a partir de que inició este concurso?
si _____ no _____

7. Se siguen los lineamientos establecidos para la elección del ganador dentro de su comité?
si _____ no _____

8. A raíz del concurso el personal de su departamento:

a) Ha disminuido el porcentaje de retrasos (puntualidad)? si _____ no _____

b) Ha incrementado su disposición para trabajar?
si _____ no _____

c) Se ha observado un incremento en su eficacia?
si _____ no _____

9. Con una escala del 0 al 10, usted calificaría este concurso con un _____.

GRACIAS POR SU COLABORACION.

4.12 DETERMINACION DE LA MUESTRA

4.12.1 Para las personas susceptibles de ganar el premio:

Se tiene una población de 1194 personas de las cuales sólo 648 son susceptibles de ganar dicho premio, ya que las restantes se encuentran en departamentos que no cuentan con el número mínimo de personal y por su ubicación física no pueden concursar de manera conjunta con otro departamento, o bien, por que los puestos que ocupan se encuentra fuera del concurso.

La elección de la muestra a encuestar se hizo en base a la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{(z)^2 (P)(Q)(N)}{(E)^2 (N - 1) + (z)^2 (pq)}$$

en donde:

n= tamaño de la muestra

z= grado o intervalo de confianza

N= universo

E= error permisible

P= proporción poblacional de ocurrencia del evento
 Q= proporción poblacional de no ocurrencia del evento,
 es decir, Q= 1-P

Por lo general los intervalos de confianza más utilizados en muestreos van del 90% al 95%, por lo que se tomó una confiabilidad del 92%, entonces:

$$z= 1.75$$

$$e= .08$$

Como no se tiene información respecto al tamaño posible de la proporción poblacional, los cálculos deben basarse en el intervalo más amplio posible, el cual se presenta cuando:

$$P = 0.5$$

$$q = 1 - P = 1 - .5 = 0.5$$

luego sustituyendo:

$$n = \frac{(1.75)^2 (.5)(.5)(648)}{(648 - 1) (.08)^2 + (1.75)^2 (.5)(.5)}$$

$$n = \frac{496.1250}{4.1408 + .765625} = \frac{496.1250}{4.906425} = 101.117$$

Por lo que es necesario aplicar 101 cuestionarios, los cuales serán divididos equitativamente entre dos grupos, a decir:

- a) quienes no han ganado nunca,
- b) quienes han sido ganadores mensuales, cuatrimestrales o finales.

4.12.2 Para los Comités Evaluadores:

Se cuenta con un total de 28 comités evaluadores, formados por cuatro personas cada uno lo que hacen un total de 112 evaluadores quienes constituyen nuestro universo. Aplicando la misma fórmula, mi muestra estará constituida por:

$$n = \frac{(1.75)^2 (.5)(.5)(112)}{(112 - 1)(.08)^2 + (1.75)^2 (.5)(.5)}$$

$$n = \frac{85.75}{.7104 + .765625} = \frac{85.75}{1.476025} = 58.0952$$

Por lo tanto será necesario aplicar 58 cuestionarios al grupo de Comités Evaluadores, los cuales se distribuirán entre los 28 comités.

4.13 TABULACION, CONCLUSION Y GRAFICACION DE LOS RESULTADOS POR PREGUNTA

4.13.1. CUESTIONARIO APLICADO A CONCURSANTES

Dado que el cuestionario aplicado tanto a ganadores como a quienes no lo han sido, fue el mismo, excepto por dos preguntas específicas para los ganadores (10 y 11), la tabulación, conclusiones y graficación las haré tomando de manera simultánea los resultados del grupo A y B; es decir presentando los resultados por pregunta tanto de los no ganadores como de los ganadores. De esta manera se podrá identificar claramente la manera de pensar de cada grupo.

Para la identificación de los resultados se empleará la siguientes nomenclatura:

A: Empleados que no han sido ganadores

B: Empleados que han sido ganadores

PREGUNTA NO. 1:

SABES EN QUE CONSISTE EL PREMIO?

La población que conoce en que consiste el premio, es la siguiente:

A) 100%

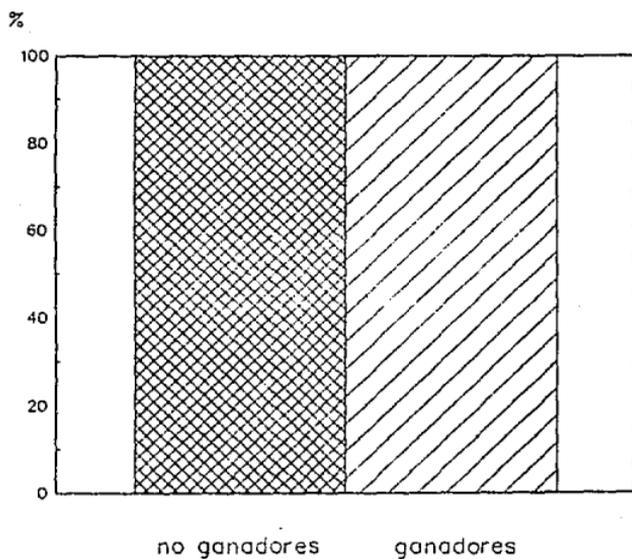
B) 100%

CONCLUSION

Estos resultados denotan que aparentemente el Premio ha tenido una gran difusión dentro de la Institución, sin embargo es importante considerar las respuestas a las preguntas número 2, 5, y 6a para poder conocer que tan amplio conocimiento se tiene de dicho premio.

PREGUNTA NO. 1

Sabes en que consiste el concurso?



PREGUNTA NO. 2:

DESCRIBE CUALES SON LOS OBJETIVOS DEL CONCURSO

Los objetivos que fueron identificados por los empleados fueron:

A:

| | |
|----------------------------------|-----|
| superación propia | 46% |
| Mejor servicio a clientes | 38% |
| Mantener liderazgo institucional | 28% |
| mejor colaboración laboral | 20% |

B:

| | |
|----------------------------------|-----|
| superación propia | 74% |
| Mejor servicio a clientes | 35% |
| Mantener liderazgo institucional | 12% |
| mejor colaboración laboral | 35% |

Nota: la suma de los porcentajes no es 100, debido a que en algunos casos el entrevistado declaró más de un objetivo.

CONCLUSION

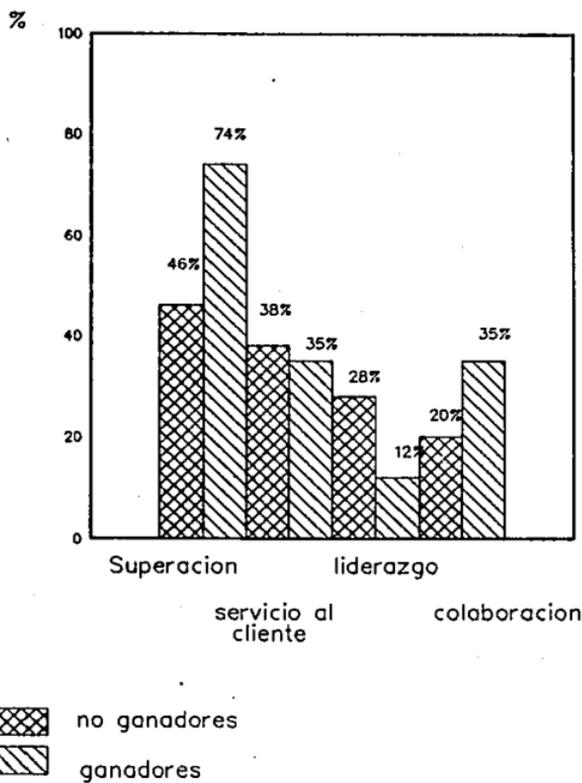
Se observa, en función de los ganadores, que la Institución no ha logrado dar a conocer la esencia del Premio. Esto es, la mayoría del personal lo considera como superación personal exclusivamente y no ven el enfoque expresado por la Institución y descrito en el punto 4.5

Así mismo, en el caso de los participantes que no han conseguido el premio, también muestran la superación propia como algo preponderante aunque en menor proporción que los ganadores.

También es importante reconocer que siendo cinco los objetivos que persigue el premio, sólo cuatro son los que conoce el personal en general. El objetivo de lograr que el personal valore la importancia de sus conductas en la interacción laboral no ha tenido influencia en el personal.

PREGUNTA NO. 2

Describe los objetivos del concurso



PREGUNTA 3:

**ANOTA LA IMPORTANCIA QUE TU LE DAS A CADA UNO DE LOS
FACTORES QUE SE EVALUAN PARA ESTE PREMIO.**

A:

| | |
|-------------------------|-----|
| Precisión en el Trabajo | 78% |
| Actitud de Servicio | |
| Trabajo en Equipo | |
| Puntualidad | |

| | |
|-------------------------|-----|
| Precisión en el Trabajo | 11% |
| Trabajo en Equipo | |
| Actitud de Servicio | |
| Puntualidad | |

| | |
|-------------------------|----|
| Actitud de Servicio | 7% |
| Precisión en en Trabajo | |
| Trabajo en Equipo | |
| Puntualidad | |

| | |
|-------------------------|----|
| Puntualidad | 4% |
| Actitud de Servicio | |
| Precisión en el Trabajo | |
| Trabajo en Equipo | |

B:

| | |
|-------------------------|-----|
| Precisión en el Trabajo | 82% |
| Actitud de Servicio | |
| Trabajo en Equipo | |
| Puntualidad | |

| | |
|-------------------------|-----|
| Actitud de Servicio | 13% |
| Precisión en en Trabajo | |
| Trabajo en Equipo | |
| Puntualidad | |

Trabajo en Equipo
Actitud de Servicio
Precisión en el Trabajo
Puntualidad

5%

CONCLUSION

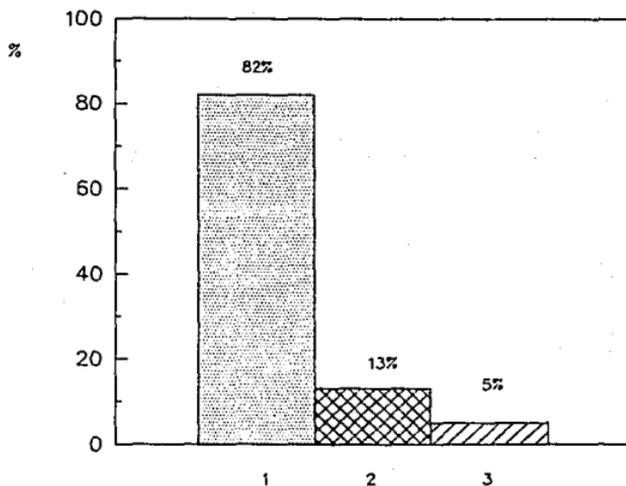
Esta pregunta permite determinar que independientemente de pertenecer al grupo A ó B cada persona tiene sus propios valores los cuales se ven reflejados en la vida diaria y en cualquier actividad.

Es importante que la mayoría de cada grupo, (75% y 82% respetivamente) coinciden en el orden de dichos factores. Lo que implica que el premio efectivamente se identifica con la mayoría del personal que trabaja en la Institución.

PREGUNTA 3

Anota la importancia que le das a cada uno de los factores que se evalúan para este premio.

Ganadores



Importancia:

1

Precisión en el Trabajo
Actitud de Servicio
Trabajo en Equipo
Puntualidad

3

Trabajo en Equipo
Actitud de Servicio
Precisión en el Trabajo
Puntualidad

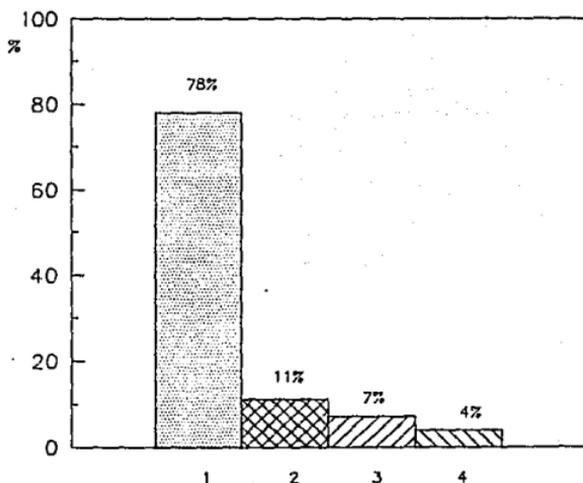
2

Actitud de Servicio
Precisión en el Trabajo
Trabajo en Equipo
Puntualidad

PREGUNTA 3

Anota la importancia que le das a cada uno de los factores que se evalúan para este premio.

No Ganadores



Importancia:

1

Precisión en el Trabajo
Actitud de Servicio
Trabajo en Equipo
Puntualidad

3

Actitud de Servicio
Precisión en el Trabajo
Trabajo en Equipo
Puntualidad

2

Precisión en el Trabajo
Trabajo en Equipo
Actitud de Servicio
Puntualidad

4

Puntualidad
Actitud de Servicio
Precisión en el Trabajo
Trabajo en Equipo

PREGUNTA 4:

CONSIDERO QUE EL PREMIO ES:

A:

| | |
|------------|-----|
| excelente: | 25% |
| bueno : | 32% |
| regular : | 43% |
| malo : | 0% |

B:

| | |
|------------|-----|
| excelente: | 37% |
| bueno : | 61% |
| regular : | 2% |
| malo : | 0% |

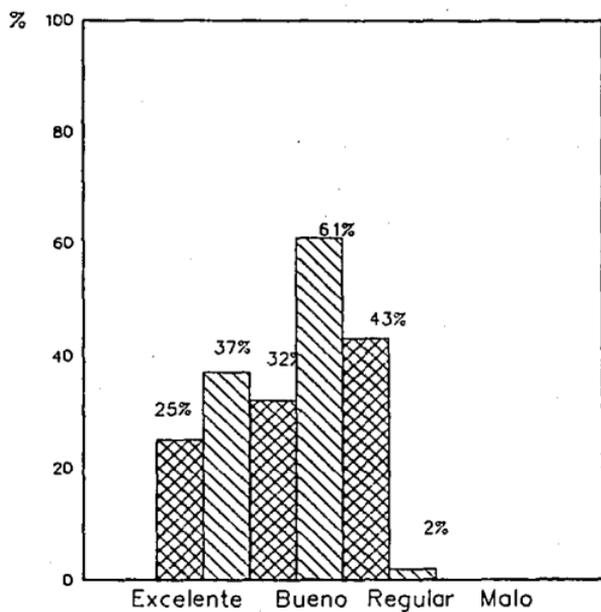
CONCLUSION

De esta pregunta se concluyen dos aspectos principales:

1. Del grupo A, el 43% considera al Premio como regular, lo que comienza a demostrar que éste, no está funcionando como el incentivo que induzca a la motivación del personal.
2. Para ningún grupo el Premio es algo excelente.

PREGUNTA NO. 4

El premio es considerado como:



 no ganadores

 ganadores

PREGUNTA 5:

SABES DE DONDE PROVIENE EL DINERO QUE FINANCIÓ DICHO PREMIO?

La forma en que se financia este concurso es conocida por un

A: 19%

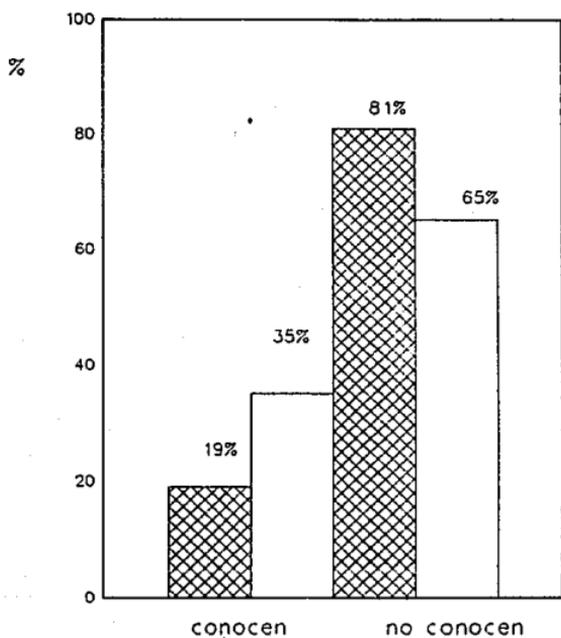
B: 35%

CONCLUSION

Esta pregunta comienza a demostrar que el Premio, (por contrario a la respuesta de la pregunta número uno) no está siendo difundido ampliamente entre el personal, ya que el porcentaje de ambos grupos, y sobre todo el "A" es muy pobre.

PREGUNTA NO. 5

La forma en que se financia el concurso es conocida por:



no ganadores



ganadores

PREGUNTA 6:

MARCA LA RESPUESTA QUE MAS SE APEGUE A TU OPINION:

A) EL SISTEMA DE EVALUACION PERMITE ELEGIR AL MEJOR EMPLEADO.

B) ME PARECE BIEN QUE EXISTA UN COMITE FORMADO POR LOS JEFES.

C) ESTE TIPO DE CONCURSO AYUDA A MEJORAR MI TRABAJO.

| | Definitivamente SI | Si | No | Definitivamente No |
|--------------|-----------------------|-----|-----|-----------------------|
| A: | | | | |
| Enunciado a) | 0% | 45% | 39% | 16% |
| Enunciado B) | 0% | 27% | 68% | 5% |
| Enunciado C) | 0% | 2% | 55% | 43% |

| | | | | |
|--------------|-----|-----|-----|----|
| B: | | | | |
| Enunciado a) | 30% | 55% | 15% | 0% |
| Enunciado B) | 0% | 57% | 36% | 7% |
| Enunciado C) | 78% | 22% | 0% | 0% |

CONCLUSION

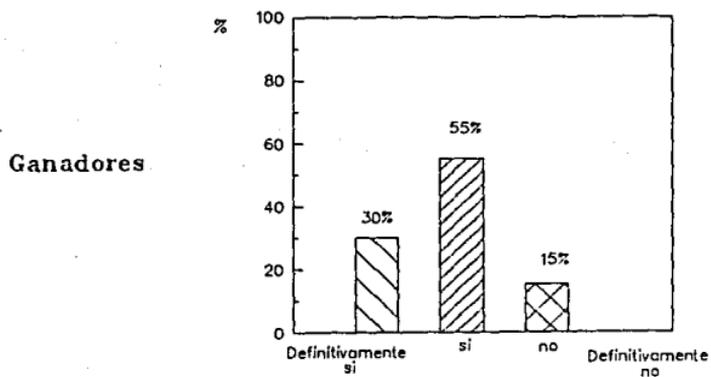
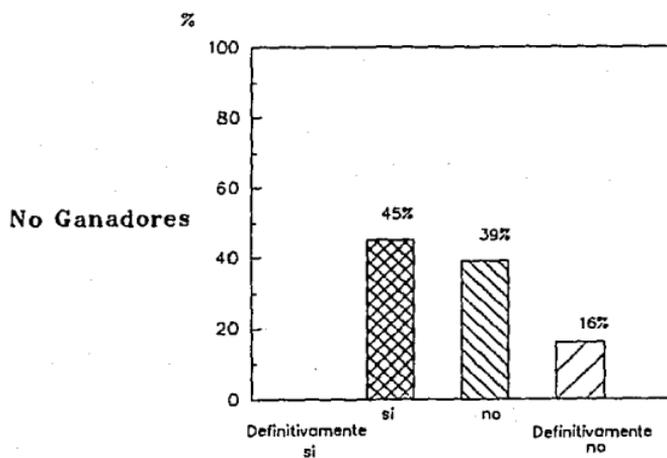
Con respecto al primer enunciado, considerando a ambos grupos, el análisis del mismo muestra que el personal no está conforme con el sistema de evaluación y que éste no necesariamente permite elegir al mejor empleado.

En lo referido al segundo enunciado, hay gran divergencia entre lo que asume el grupo A del B. Ya que como se observa, la mayoría del grupo A, contestó un "no", y el mayoría del grupo B, contestó un "si".

En cuanto al tercer enunciado, existe también una gran oposición de respuestas, ya que el grupo A opina que este concurso no ayuda a mejorar su trabajo, mientras que el grupo B opina que definitivamente Sí les ayuda a mejorar su trabajo.

PREGUNTA 6

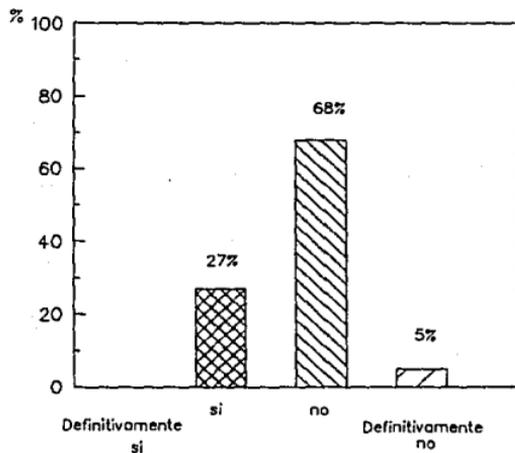
- A) El sistema de evaluación permite elegir al mejor empleado



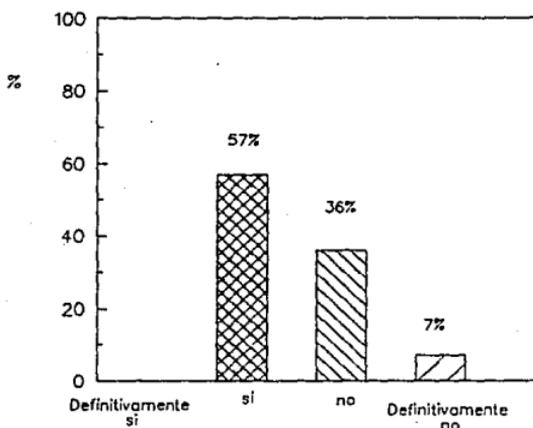
PREGUNTA 6

B) Me parece bien que exista un comite evaluador formado por los jefes.

No Ganadores



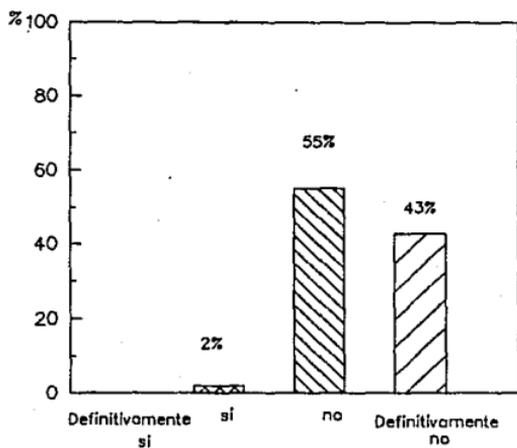
Ganadores



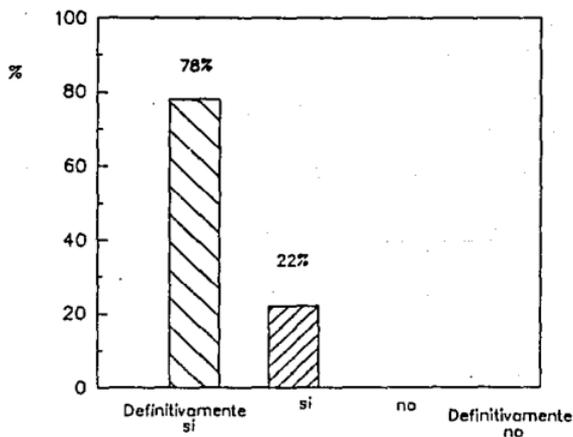
PREGUNTA 6

C) Este tipo de concurso ayuda a mejorar mi trabajo.

No Ganadores



Ganadores



PREGUNTA 7:

LAS PERSONAS QUE HAN GANADO EL CONCURSO ES PORQUE:

| | | |
|---|--|-----|
| A: | | |
| Existe favoritismo al elegir al ganador: | | 37% |
| No se evalúa como debe ser: | | 13% |
| Su trabajo durante cada mes es sobresaliente: | | 18% |
| Así se ha acordado (una persona por mes) : | | 32% |

| | | |
|--|--|-----|
| B: | | |
| Han demostrado muy buenos resultados: | | 27% |
| Luchan por mejorar: | | 15% |
| Piensen diariamente en los factores que evalúan: | | 8% |
| Se lo han ganado : | | 17% |
| Por favoritismo: | | 19% |
| No se evalúa correctamente: | | 14% |

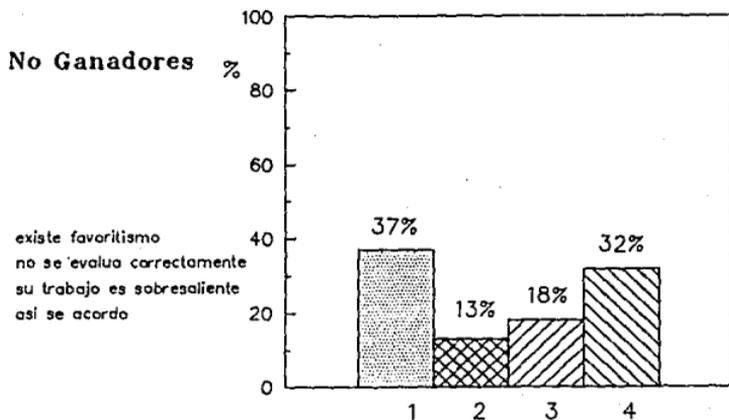
CONCLUSION

Esto nos indica que el favoritismo es uno de los factores que ejercen mayor influencia en el otorgamiento del Premio; lo importante es denotar que por parte de los dos grupos, aunque en muy distinta proporción, se asentó este factor.

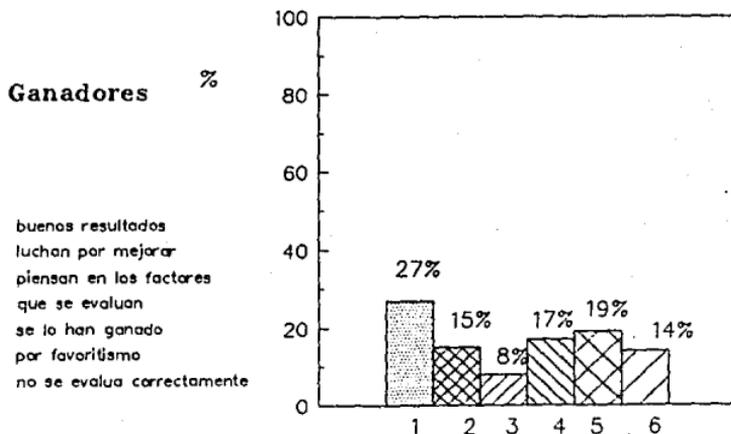
Por otro lado, y con respecto al grupo A, la segunda causa de obtención del Premio es la de que ya existe ganadores preestablecidos. Esto es un problema serio, que puede redondar no sólo en la motivación del individuo, sino en que puedan perderse los valores institucionales.

PREGUNTA NO. 7

Las personas que han ganado el concurso es porque:



1. existe favoritismo
2. no se evalúa correctamente
3. su trabajo es sobresaliente
4. así se acordó



1. buenos resultados
2. luchan por mejorar
3. piensan en los factores que se evalúan
4. se lo han ganado
5. por favoritismo
6. no se evalúa correctamente

PREGUNTA 8:

EN UNA ESCALA DEL 1 AL 10, CALIFICO LA CALIDAD DEL
CONCURSO CON UN:

A:

| | |
|---------------------|-----|
| calificación de 9 : | 16% |
| 8 : | 39% |
| 7 : | 23% |
| 6 : | 7% |
| 5 : | 15% |

B:

| | |
|----------------------|-----|
| calificación de 10 : | 7% |
| 9 : | 42% |
| 8 : | 31% |
| 7 : | 20% |

CONCLUSION

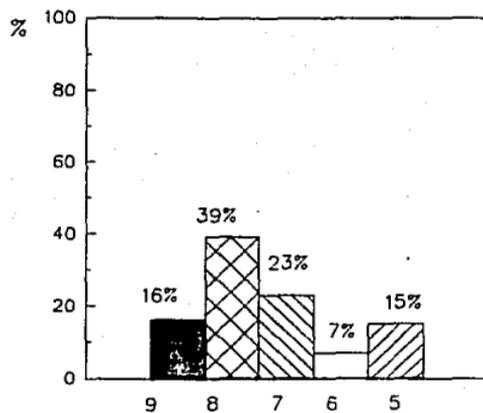
Es clara la distinta apreciación de los dos grupos, ya que la mayoría del grupo A califica al Premio con un ocho, mientras que la mayoría del grupo B, lo califica con un 9.

Sin embargo se puede decir que la calificación otorgada por ambos grupos es buena.

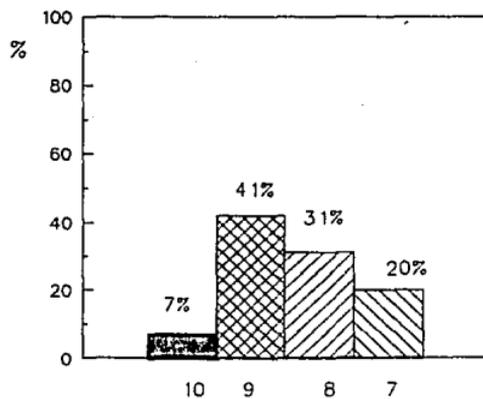
PREGUNTA NO. 8

Evaluo al concurso con un:

No Ganadores



Ganadores



PREGUNTA 9:

DE ACUERDO A TU OPINION INDICA SI,

A) EL CONCURSO HA PROVOCADO SANA COMPETITIVIDAD ENTRE LOS INTEGRANTES DE MI DEPARTAMENTO.

B) VALE LA PENA ESFORZARSE POR GANAR EL PREMIO.

C) EL CLIMA DE TRABAJO HA MEJORADO A PARTIR DE QUE SE INICIO EL PREMIO.

D) ME SIENTO MOTIVADO A PARTICIPAR EN ESTE CONCURSO.

| | total mente, en desacuer- do. | mediana- mente en desacuer- do. | Indife- rente | mediana- mente en acuerdo. | total- mente de acuerdo |
|--|--|--|------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|--|--|--|------------------|----------------------------------|----------------------------------|

A:

| | | | | | |
|----|-----|-----|----|-----|----|
| a) | 48% | 27% | 5% | 17% | 3% |
| b) | 73% | 11% | 2% | 14% | 0% |
| c) | 80% | 9% | 0% | 11% | 0% |
| d) | 64% | 14% | 0% | 18% | 4% |

B:

| | | | | | |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| a) | 31% | 10% | 0% | 42% | 17% |
| b) | 3% | 6% | 0% | 87% | 7% |
| c) | 42% | 28% | 0% | 11% | 19% |
| d) | 13% | 41% | 13% | 8% | 25% |

CONCLUSION

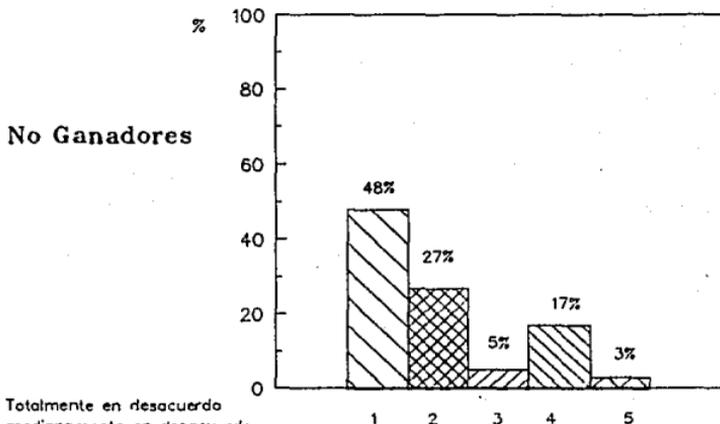
Las estadísticas indican una situación bastante delicada, ya que de acuerdo con los resultados obtenidos, por parte del grupo A, se considera que el concurso no provoca competitividad sana, no vale la pena esforzarse por ganarlo, no provoca una mejoría en el clima de trabajo y la gente no se siente motivada al participar en el concurso.

Por parte del grupo B, consideran que de alguna manera, el concurso sí provoca sana competitividad, por lo tanto sí vale la pena esforzarse por ganarlo. Sin embargo, coinciden con el grupo A en que no propicia una mejora en el clima de trabajo y que no existe una gran motivación en participar en el concurso.

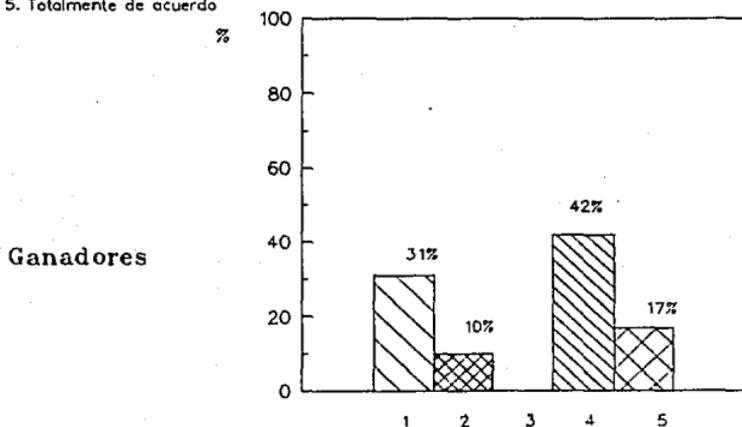
Esto conduce a concluir de manera preliminar, que el concurso no está siendo un instrumento de incentivación eficiente que conduzca a que el personal se motive, sino por el contrario, está generando pugnas y resentimientos entre los grupos.

PREGUNTA 9

- A) El concurso ha provocado sana competitividad entre los integrantes de mi departamento.

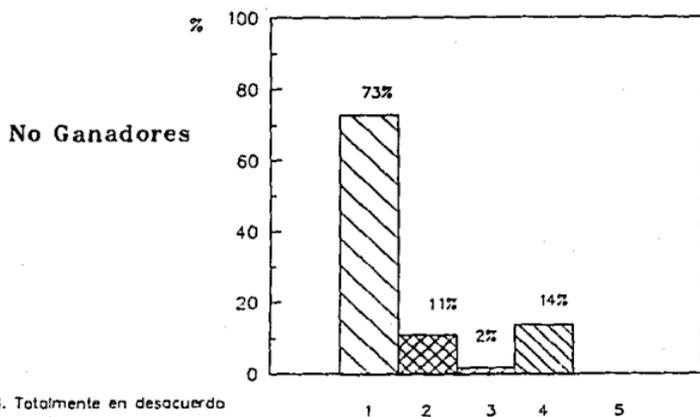


1. Totalmente en desacuerdo
2. medianamente en desacuerdo
3. Indiferente
4. Medianamente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

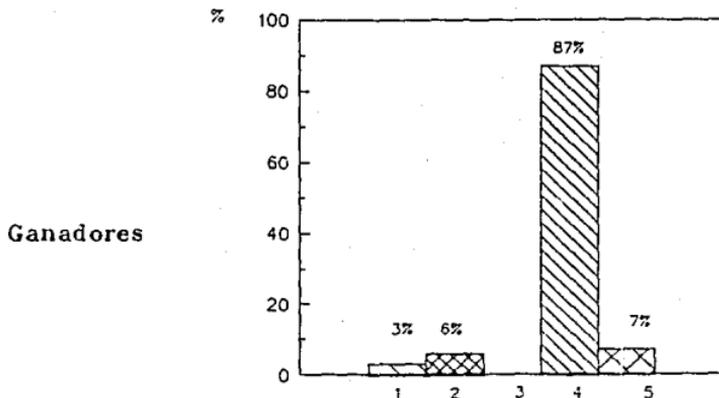


PREGUNTA 9

B) Vale la pena esforzarse por ganar el premio.



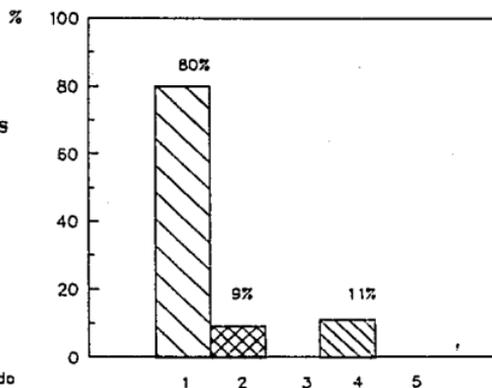
1. Totalmente en desacuerdo
2. medianamente en desacuerdo
3. Indiferente
4. Medianamente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo



PREGUNTA 9

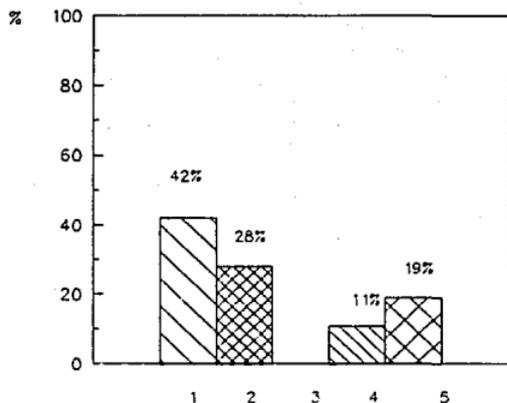
- C) El clima de trabajo ha mejorado a partir de que se inicio el premio.

No Ganadores



1. Totalmente en desacuerdo
2. medianamente en desacuerdo
3. indiferente
4. Medianamente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

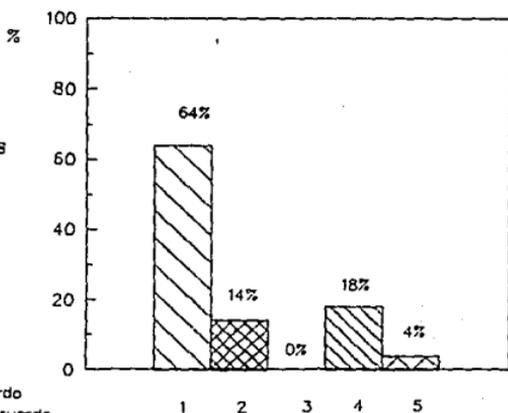
Ganadores



PREGUNTA 9

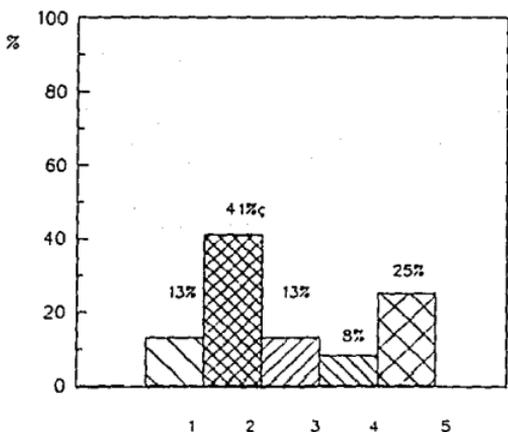
D) Me siento motivado a participar en este concurso.

No Ganadores



1. Totalmente en desacuerdo
2. medianamente en desacuerdo
3. Indiferente
4. Medianamente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Ganadores



PREGUNTA NO. 10

**HA MEJORADO TU CARRERA EN LA INSTITUCION DESDE QUE
GANASTE EL CONCURSO EN:**

SUELDO:

B: 32%

PUESTO

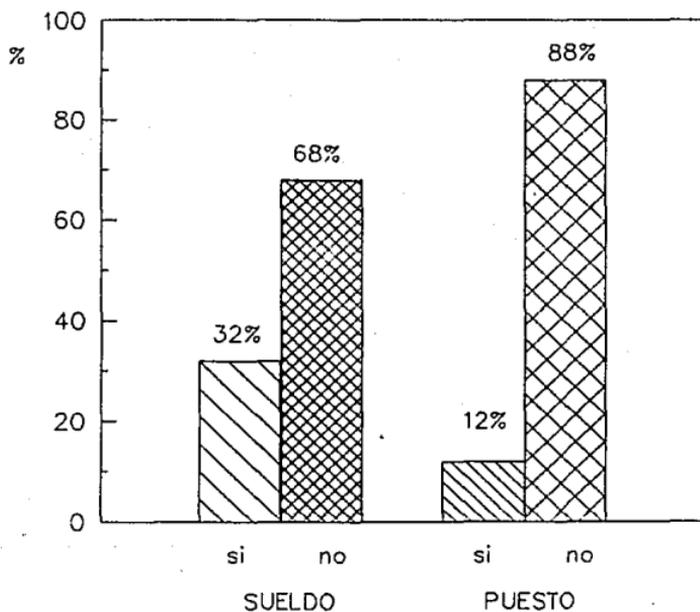
B: 12%

CONCLUSION

Con respecto a esta pregunta, se comprueba que es claro que los ganadores son sujetos de mejoras económicas, pero sólo la minoría puede aspirar a un nuevo puesto; lo cual puede ser muy lógico ya que existen ciertos requerimientos muy específicos para cada puesto.

PREGUNTA NO. 10

Ha mejorado tu carrera en el Banco desde que ganaste el concurso en sueldo y puesto?



PREGUNTA NO. 11

**COMO REACCIONARON TUS COMPAÑEROS AL SABER QUE HABIAS
GANADO EL PREMIO?**

B:

| | |
|---|-----|
| No hubo reacción : | 27% |
| Se alegraron : | 11% |
| Me felicitaron : | 9% |
| Organizaron un desayuno por tal razón : | 4% |
| Hubo rechazo por haberlo ganado: | 36% |
| Cambiaron su actitud hacia mi (negativamente) | 13% |

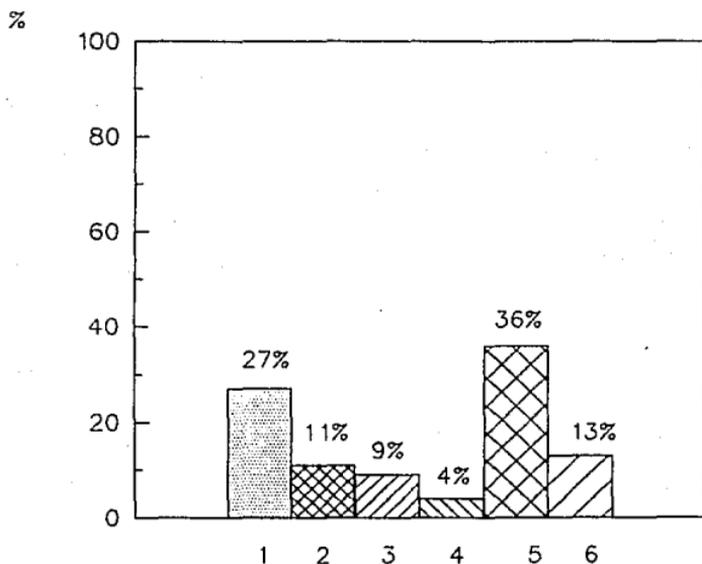
CONCLUSION

Esta pregunta nos permite confirmar nuevamente la aseveración de que el concurso está provocando divisiones ya que claramente se muestra que el 36% de los encuestados manifestaron que hubo rechazo por parte de otros compañeros por su triunfo.

Así mismo manifiestan, aunque en menor porcentaje, el cambio de actitud hacia ellos de manera negativa.

PREGUNTA NO. 11

Como reaccionaron tus compañeros al saber que habias ganado el premio?



1. No hubo reaccion
2. Se alegraron
3. Me felicitaron
4. Organizaron un desayuno por tal razon
5. Hubo rechazo por haberlo ganado
6. Cambiaron su actitud hacia mi (negativamente)

PREGUNTA NO.12

MARCA CON UNA CRUZ LA RESPUESTA QUE MAS SE ACERQUE A TU
OPINION

- A) EL INTERES QUE A TI TE CAUSA EL CONCURSO.
 B) EL INTERES QUE TU JEFE TIENE DEL CONCURSO.
 C) LA IMPRESION QUE A TUS COMPAÑEROS LES CAUSA EL
CONCURSO.
 D) LA IMPRESION QUE A TI TE CAUSAN LOS PREMIOS.

| | muy buena | buena | Regular | Mala |
|-----------|--------------|-------|---------|------|
| A: | | | | |
| a) | 2% | 9% | 88% | 1% |
| b) | 0% | 0% | 52% | 48% |
| c) | 13% | 33% | 50% | 4% |
| d) | 14% | 77% | 9% | 0% |
| B: | | | | |
| a) | 9% | 26% | 61% | 4% |
| b) | 7% | 14% | 44% | 35% |
| c) | 9% | 64% | 27% | 0% |
| d) | 33% | 37% | 30% | 0% |

CONCLUSION

Se puede observar que tanto para el grupo A como para el B, el concurso no provoca gran interés ni a ellos mismos, ni tampoco a su jefe inmediato, lo cual pone en peligro la permanencia y éxito del concurso.

En cuanto a la impresión que causa a los compañeros el concurso, se tiene que para el grupo A el 50% lo considera como regular, mientras que para el 64% del grupo B, lo considera buena.

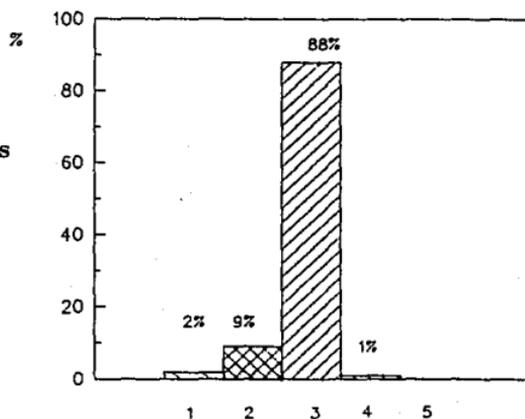
En cuanto a la impresión que les causa los premios, se da algo interesante y además lógico: Del grupo A, el 77% lo califica como buena, y del grupo B los porcentajes varían poco en los conceptos de muy buena, buena y regular.

Son muy lógicos estos resultados, ya que los que no han sido ganadores tienen una impresión buena de los premios, que puede interpretarse como el deseo y anhelo de ganarlo. Y por parte del grupo B, los premios no tienen ya una impresión muy significativa en ellos.

PREGUNTA 12

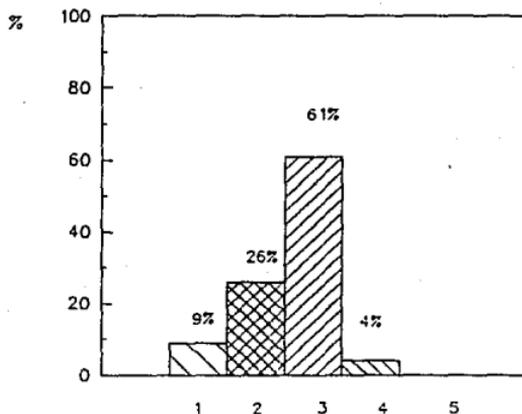
A) El interes que a ti te causa el concurso.

No Ganadores



1. Muy Buena
2. Buena
3. Regular
4. Mala
5. Muy mala

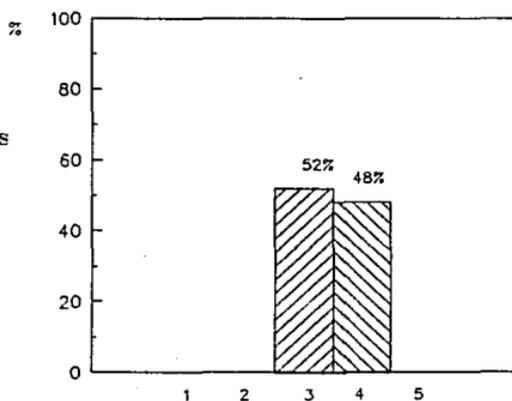
Ganadores



PREGUNTA 12

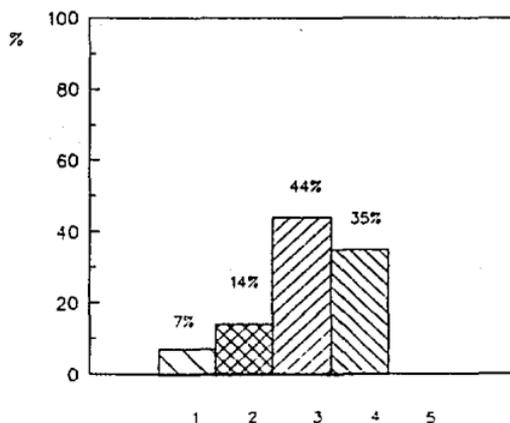
B) El interes que tu jefe tiene del concurso.

No Ganadores



1. Muy Buena
2. Buena
3. Regular
4. Mala
5. Muy mala

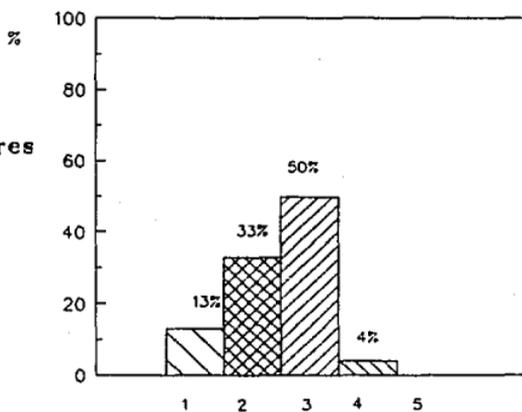
Ganadores



PREGUNTA 12

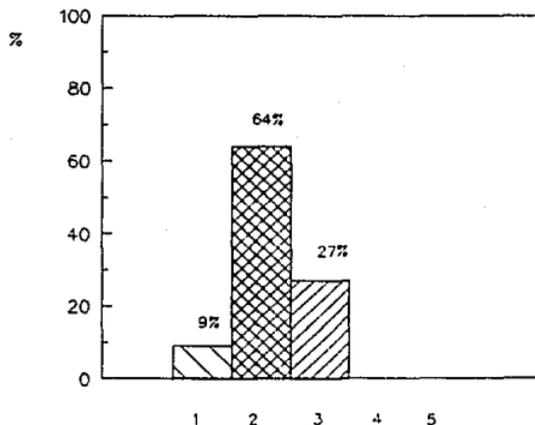
C) La impresion que a tus companeros les causa el concurso.

No Ganadores



1. Muy Buena
2. Buena
3. Regular
4. Mala
6. Muy mala

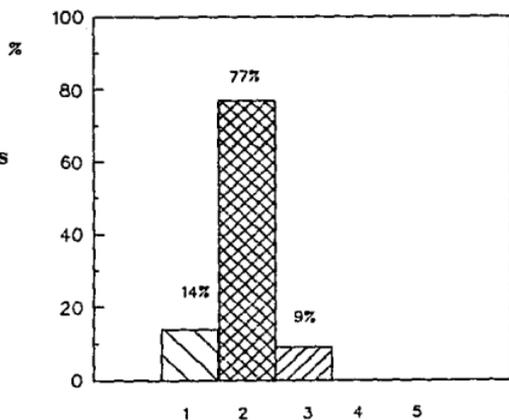
Ganadores



PREGUNTA 12

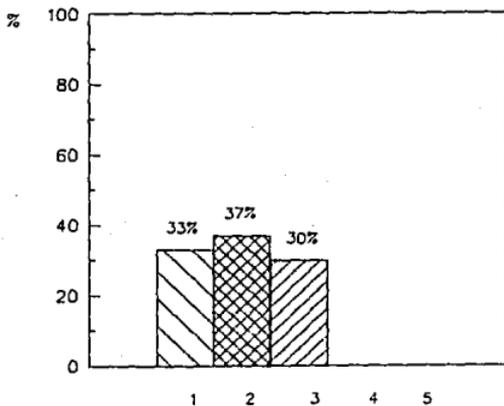
D) La impresion que a ti te causa los premios.

No Ganadores



1. Muy Buena
2. Buena
3. Regular
4. Mala
5. Muy mala

Ganadores



PREGUNTA NO. 13.

**SE SIGUE EL PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO PARA LA EVALUACION
DE LOS PARTICIPANTES? POR QUE**

A: 34%

B: 31%

Las razones que se manifiestan es porque :

A:

| | |
|--|-----|
| Los jefes piensan que sólo es pérdida de tiempo: | 13% |
| No existe interés en llevarlo a cabo: | 14% |
| Es sólo un requisito por cumplir: | 25% |
| No es necesario, ya que siempre es el mismo ganador: | 38% |
| No les agrada estar llevando tantos formatos: | 2% |
| No todos conocen los procedimientos: | 8% |

B:

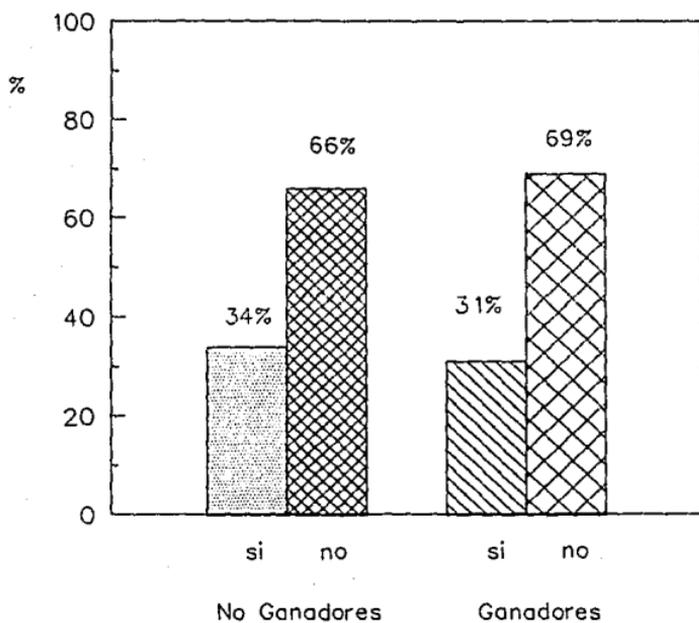
| | |
|--|-----|
| Los jefes piensan que sólo es pérdida de tiempo: | 21% |
| Es sólo un requisito por cumplir: | 28% |
| Buscan que sea más fácil de evaluar: | 24% |
| Involucran a todo el personal: | 17% |
| Sólo el de mayor jerarquía elige: | 10% |

CONCLUSION

Se manifiesta por parte del grupo A que el procedimiento reglamentado no se lleva a cabo ya que no es necesario, ya que existe un mismo ganador. Lo que vuelve a indicarnos un favoritismo claro. Sin embargo, es muy importante considerar las otras razones por las cuales no se lleva a cabo el procedimiento establecido, ya que todas a pesar de no tener un porcentaje muy alto indican que no existe el interés adecuado por parte de los superiores, sobre todo al mencionar tanto el grupo A como el B, que sólo es un requisito Institucional que debe cumplirse.

PREGUNTA NO. 13

Se sigue el procedimiento establecido para la evaluación de los participantes?

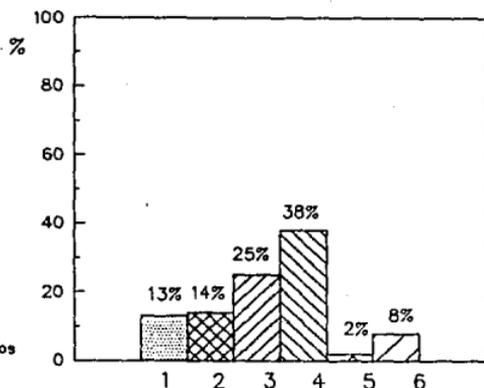


PREGUNTA NO. 13

A: Por que?

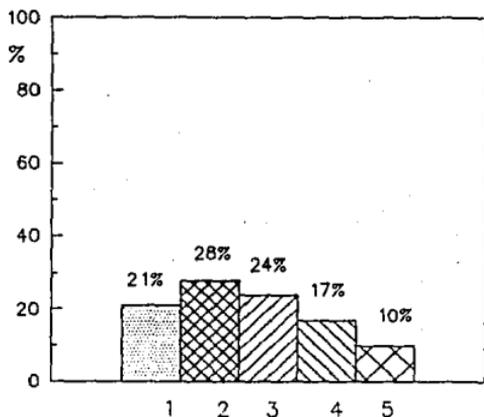
No Ganadores

1. perdida de tiempo
2. no existe interes
3. es un requisito
4. mismo ganador
5. demasiados formatos
6. no conocen procedimientos



Ganadores

1. perdida de tiempo
2. es un requisito
3. buscan mayor facilidad para evaluar
4. involucran a todo el personal.
5. El de mayor jerarquia elige.



4.13.2 CUESTIONARIO APLICADO A COMITES DE EVALUACION

PREGUNTA NO. 1:

CUAL HA SIDO EL SENTIR DEL PERSONAL A SU CARGO RESPECTO
A LA CONTINUIDAD DEL PREMIO?

| | |
|---|-----|
| Reconocimiento público al esfuerzo extra: | 25% |
| Mas motivados y entusiasmados: | 11% |
| Reconocimiento del banco al personal: | 9% |
| Genera Mayor competencia sana: | 15% |
| Genera superación y Desarrollo: | 11% |
| Ha fortalecido compañerismo y trabajo en equipo: | 6% |
| Indiferencia por el concurso: | 11% |
| Motivo de favoritismo y distanciamiento | 12% |

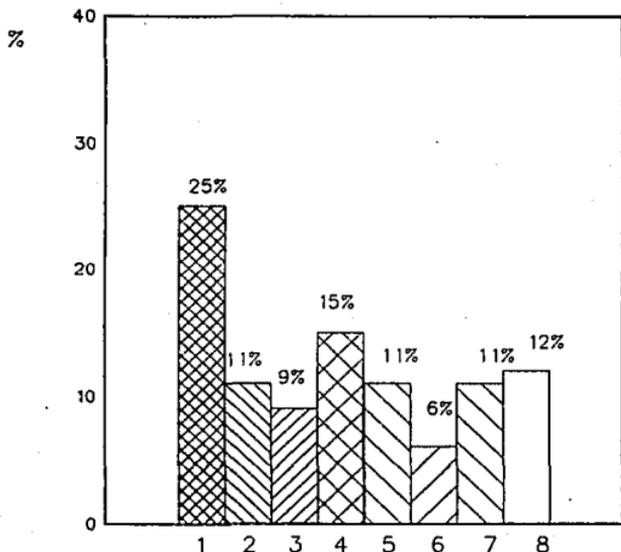
CONCLUSION

Esta pregunta permite determinar claramente que la manera de pensar por parte del grupo evaluador es muy distinta a la de los concursantes.

Opina el 25% que es un reconocimiento público al esfuerzo extra, sin embargo las siguientes respuestas no tienen una discrepancia muy grande, y lo que es muy importante de sobresaltar es que también este grupo opina que existe indiferencia por el concurso y favoritismo y distanciamiento.

PREGUNTA NO. 1

Cual ha sido el sentir del personal a su cargo respecto a la continuidad del Premio?



1. Reconocimiento al esfuerzo extra
2. Mayor motivacion y entusiasmo
3. Reconocimiento del banco a su personal
4. Genera mayor competencia sana
5. Genera Superacion y desarrollo
6. Ha fortalecido companerismo y trabajo en equipo
7. Indiferencia
8. Motivo de favoritismo y distanciamiento

PREGUNTA NO. 2

SIENTE QUE EL PERSONAL TIENE ENTUSIASMO AL PARTICIPAR?

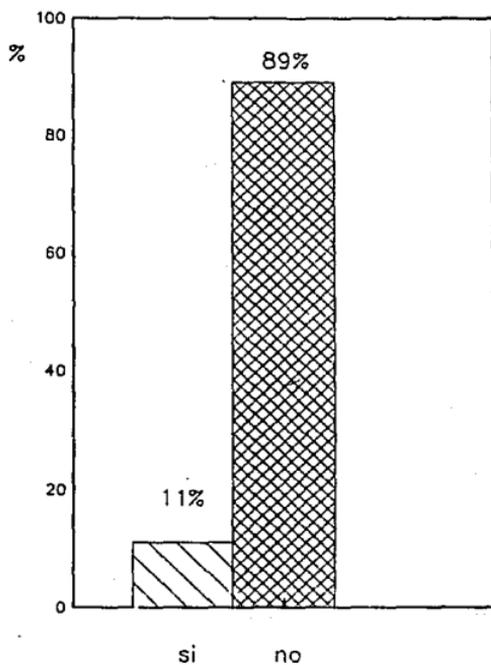
El personal ha participado en un 11% con entusiasmo y el 89% no demuestra interés alguno.

CONCLUSION

La falta de entusiasmo que demuestran éstos resultados, puede ser consecuencia del sentir del personal de que el Premio está siendo manipulado o bien que los ganadores son preestablecidos. Además es importante el reconocer que los Comités perciben claramente esta falta de interés por el concurso.

PREGUNTA NO. 2

Siente que el personal tiene entusiasmo al participar?



PREGUNTA NO. 3

**CUAL HA SIDO LA RESPUESTA DEL PERSONAL A LAS
DISTINCIONES MENSUALES Y CUATRIMESTRALES?**

La respuesta a los premios es la siguiente:

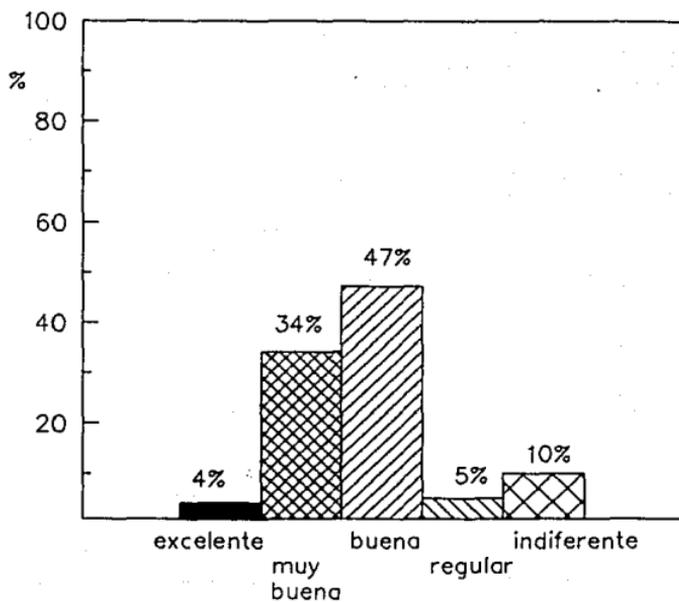
| | |
|--------------|-----|
| Excelente | 4% |
| Muy buena | 34% |
| Buena | 47% |
| Regular | 5% |
| Mala | 0% |
| Muy mala | 0% |
| Indiferencia | 10% |

CONCLUSION

Los porcentajes nos indican que los Comités de Evaluación opinan que los concursantes, en general, consideran los premios como buenos.

PREGUNTA NO. 3

Cual ha sido la respuesta del personal a las distinciones mensuales y cuatrimestrales?



PREGUNTA NO. 4

**JERARQUICE EN ORDEN LA IMPORTANCIA QUE PARA USTED TIENE
CADA UNO DE LOS FACTORES QUE SE EVALUAN.**

| | |
|-------------------------|-----|
| Precisión en el Trabajo | 68% |
| Puntualidad | |
| Trabajo en Equipo | |
| Actitud de Servicio | |

| | |
|-------------------------|-----|
| Precisión en el Trabajo | 13% |
| Actitud de Servicio | |
| Trabajo en Equipo | |
| Puntualidad | |

| | |
|-------------------------|----|
| Puntualidad | 9% |
| Precisión en el Trabajo | |
| Actitud de Servicio | |
| Trabajo en Equipo | |

| | |
|-------------------------|----|
| Trabajo en Equipo | 6% |
| Precisión en el Trabajo | |
| Actitud de Servicio | |
| Puntualidad | |

| | |
|-------------------------|----|
| Puntualidad | 4% |
| Precisión en el Trabajo | |
| Trabajo en Equipo | |
| Actitud de Servicio | |

CONCLUSION

De la misma manera en que se ven determinados los distintos valores del grupo de los participantes, así, el grupo evaluador refleja sus distintos valores.

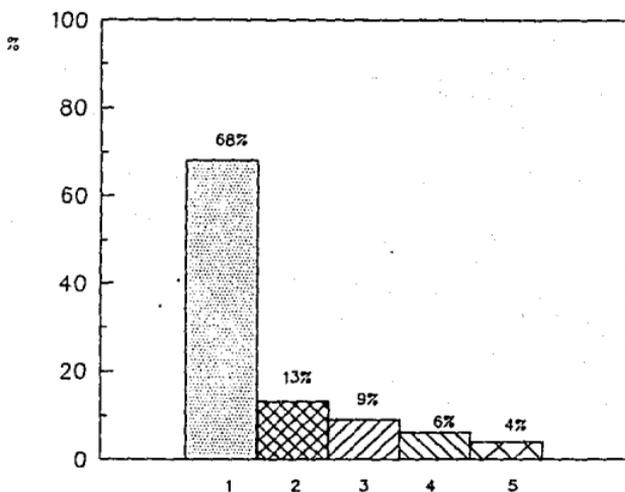
Se denota mayor diversidad de respuestas, lo que nos indica que existe gran discrepancia entre todo este grupo.

Sin embargo, el 68% de éste, coincide en el orden de los factores, lo que indica que un poco más de la mitad está encaminado hacia los mismos valores. Pero a su vez es importante contrastar esta respuesta con la respuesta del grupo de los participantes; la cual a pesar de no ser la misma, identifican como el factor más importante la Precisión en el Trabajo.

PREGUNTA 4

Jerarquice en orden la importancia que para usted tiene cada uno de los factores que se evalúan.

Ganadores



Importancia:

| | | |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1 | 3 | 5 |
| Precisión en el Trabajo | Puntualidad | Puntualidad |
| Puntualidad | Precisión en el Trabajo | Precisión en el Trabajo |
| Trabajo en Equipo | Actitud de Servicio | Trabajo en Equipo |
| Actitud de Servicio | Trabajo en Equipo | Actitud de Servicio |
| 2 | 4 | |
| Precisión en el Trabajo | Trabajo en Equipo | |
| Actitud de Servicio | Precisión en el Trabajo | |
| Trabajo en Equipo | Actitud de Servicio | |
| Puntualidad | Puntualidad | |

PREGUNTA NO. 5

CONOCE MUY BIEN AL PERSONAL QUE EVALUA?

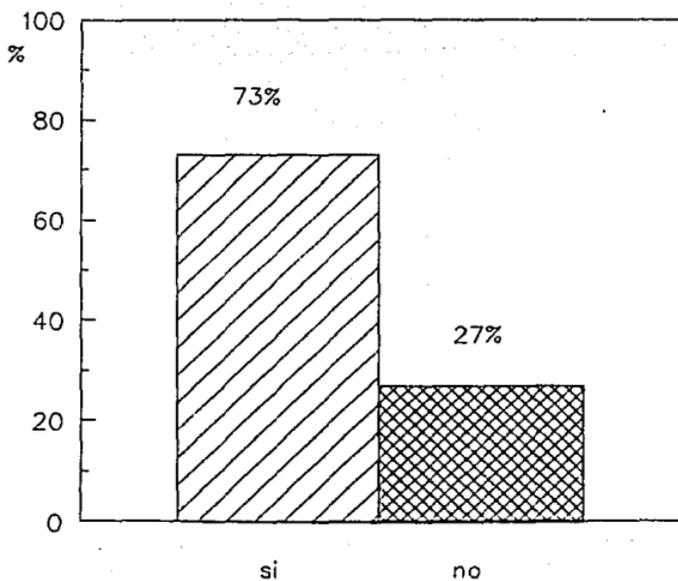
El 73% conoce muy bien al personal que evalúa, el 27% no.

CONCLUSION

Esto permite reconocer que los comités están integrados por miembros que pueden realizar la evaluación de alguna manera, efectiva. Sin embargo, el 27% no conoce bien al personal que califica, lo que a su vez demuestra que no puede ser totalmente objetiva la evaluación, ya que es lógico que se evalúe con mayor precisión al personal que conoce que al que no se conoce.

PREGUNTA NO. 5

Conoce muy bien al personal que evalúa?



PREGUNTA NO. 6

**EL CLIMA DE TRABAJO HA MEJORADO, A PARTIR DE QUE SE
INICIO ESTE CONCURSO?**

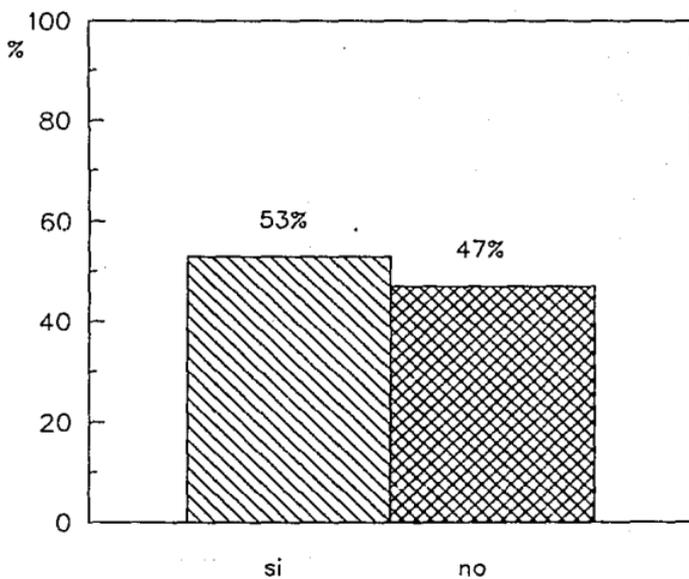
El clima ha mejorado, en la opinión del 53%. el 47%
opina lo contrario.

CONCLUSION

No existe un dominio de opinión , ya que la diferencia
porcentual entre las respuestas no es representativa.
Sin embargo, el aparente equilibrio de opiniones difiere
a la opinión que fue externada por los participantes del
concurso.

PREGUNTA NO. 6

El clima de trabajo ha mejorado a partir de que se inicio el concurso?



PREGUNTA NO. 7

**SE SIGUEN LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LA ELECCION
DEL GANADOR DENTRO DE SU COMITE**

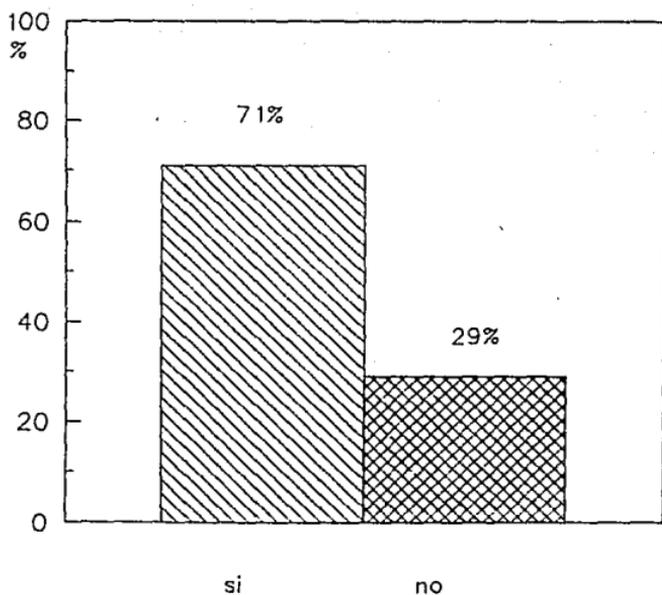
En un 71½ se siguen los procedimientos establecidos para determinar al ganador.

CONCLUSION

Es muy significativo que los comités declaren que no llevan a cabo los procedimientos establecidos, respuesta que puede ser dada, por las causas que externan los ganadores y no ganadores en la pregunta número 13.

PREGUNTA NO. 7

Se siguen los lineamientos establecidos para la eleccion del ganador dentro de su comite?



PREGUNTA NO. 8

A RAIZ DEL CONCURSO EL PERSONAL DE SU DEPARTAMENTO:

- A) HA DISMINUIDO EL PORCENTAJE DE RETRASOS?
- B) HA INCREMENTADO SU DISPOSICION PARA TRABAJAR?
- C) SE HA OBSERVADO UN INCREMENTADO EN SU EFICIENCIA?

A raíz del concurso, el personal de mi departamento:

| | si | no |
|----|-----|-----|
| a) | 33% | 67% |
| b) | 35% | 65% |
| c) | 46% | 54% |

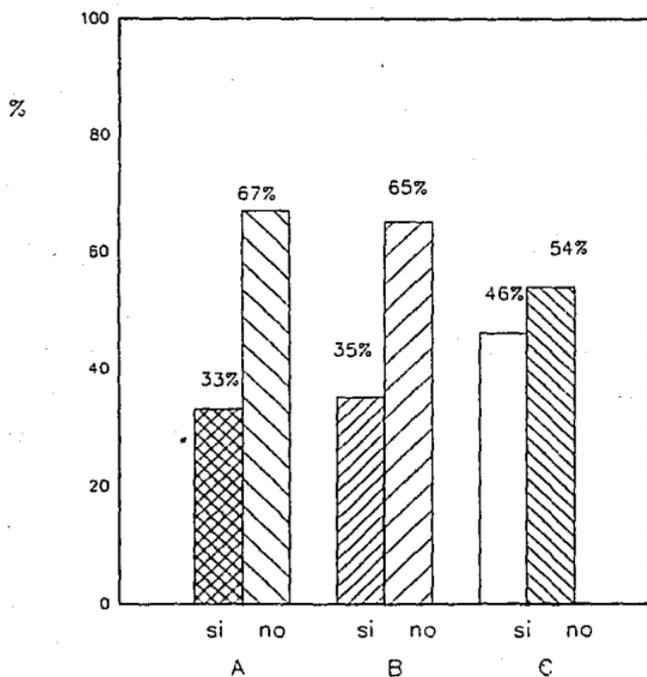
CONCLUSION

Es lamentable denotar que el concurso no ha logrado mejorar la puntualidad del personal, incrementar la disposición para trabajar de los empleados ni tampoco incrementar su eficacia.

Esto nos lleva a confirmar la afirmación de que el premio no está cumpliendo con sus objetivos.

PREGUNTA NO. 8

A raíz del concurso el personal de su departamento:



- A. Ha disminuido el porcentaje de retrasos?
- B. Ha incrementado su disposición para trabajar?
- C. Se ha observado un incremento en su eficacia?

PREGUNTA NO. 9

CON UNA ESCALA DEL 0 AL 10, USTED CALIFICARIA ESTE
CONCURSO CON UN:

Califico a este concurso con un :

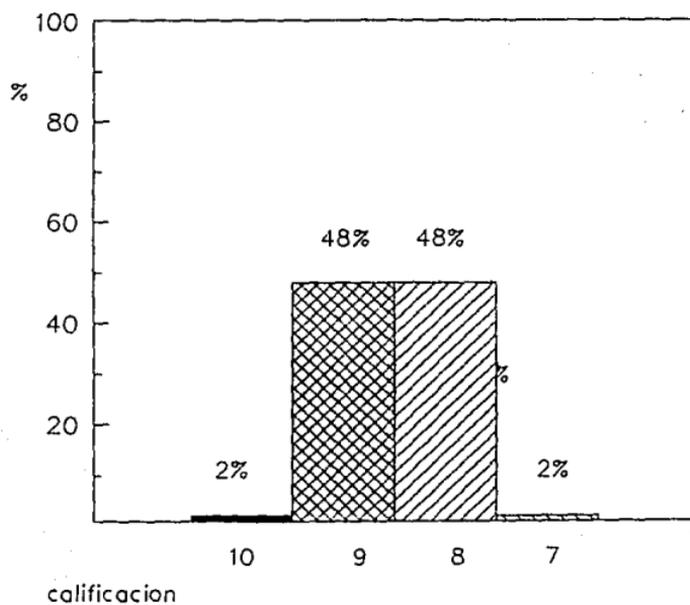
10 - 2%
9 - 48%
8 - 48%
7 - 2%

CONCLUSION

Los porcentajes nos indican que el concurso está catalogado entre un nueve y ocho, calificación buena en términos generales.

PREGUNTA NO. 9

Con una escala del 1 al 10 califica al concurso con un:



4.14 CONCLUSION AL CASO PRACTICO

De acuerdo a los porcentajes obtenidos en la tabulación de las respuestas a las preguntas anteriores, obtuve los siguiente resultados:

1: En cuanto a los objetivos de la investigación:

A) **Determinar a través del grupo de participantes, si realmente el concurso los motiva para la superación personal.**

El hecho de que los concursantes del premio identifiquen como objetivo principal de éste, la Superación Personal, nos indica que efectivamente es un importante instrumento para lograr ésta. Sin embargo no está provocando la motivación requerida para que cada individuo luche a través de este concurso, por su superación.

2. **Determinar si a través de éste, el clima organizacional se ha visto afectado de manera positiva.**

Se denota un claro efecto negativo en el clima

organizacional de la Institución Bancaria, esto dado por una serie de factores:

- a) no se sigue el procedimiento establecido para la evaluación de los candidatos a ganadores.
- b) Los ganadores ya se han determinado de antemano. Se considera conveniente que un empleado gane cada mes.
- c) Existe favoritismo
- d) Algunos comités evaluadores no conocen a quienes evalúan, por lo tanto ésta se torna subjetiva.
- e) Existe rechazo hacia cada ganador.
- f) Existe también un cambio de actitud (negativa) sobre quien resulte ganador.
- g) El premio es considerado como pérdida de tiempo.
- h) O bien, es considerado como un requisito que debe cumplirse.

3. Determinar a través del grupo de evaluadores del concurso, si ellos lo consideran como un factor motivante para sus empleados.

Este grupo considera que el premio es motivante en una

cuarta parte, ya que otorga un reconocimiento público a ese esfuerzo extra que realiza el trabajador . Sin embargo no logra ser del todo motivante ya que no ha logrado que:

- a) el nivel de retrasos se haya disminuido
- b) la disposición para trabajar no se ha incrementado
- c) No se ha reflejado un nivel de eficiencia mayor.
- d) No existe gran interes por parte del grupo participante.

4. Determinar si efectivamente el concurso esta logrando el objetivo con el que fue estructurado.

Definitivamente el concurso no está logrando el objetivo general y por ende los objetivos particulares. En primera instancia no se ha difundido con gran esmero características básicas del concurso como son los objetivos, procedimiento de evaluación, quien financia dicho premio y tampoco y es el factor más importante, no se ha difundido o no se le ha hecho ver a los jefes, titulares, directores, la importancia de que este premio representa para el incremento de la productividad a

nivel Institucional. Si dicho nivel lo considera sólo como un requisito por cumplir, aunque los participantes estén interesados en el concurso, faltará ese toque de interés que deben de demostrar los superiores a los subordinados. Existe una falta de seriedad al Premio que provoca que el personal se desanime a participar en el.

2: En cuanto a la Hipótesis:

EL Premio Institucional que otorga la organización que aquí se estudia, NO esta cumpliendo con sus objetivos y por el contrario, esta generando un proceso de división y descomposición del clima organizacional existente que redunda en un detrimento de la sana operación de esta Institución.

La hipótesis se comprueba a través de las siguientes preguntas:

- a) por parte de los concursantes: 4, 6c, 7, 9a, 9b, 9c, 9d, 11, 12a, 12b, 12c, 13.
- b) por parte del comité evaluador: 1, 2, 5, 6, 7.

Relacionando todas estas preguntas, se determinó que en general el grado de motivación de las personas encuestadas es muy bajo. Y que el factor que conlleva a la descomposición del clima laboral es, comúnmente mencionado, el favoritismo.

Cabe mencionar que también no existe esa compatibilidad de intereses entre concursantes y jefes, punto que se denota claramente en la manera en que cada grupo ordenó los cuatro factores que se evalúan. Esta discrepancia de valores nos indica que no existen intereses comunes, lo que provoca una malsana operación de la Institución, la cual puede ocasionar que los objetivos establecidos no se alcancen adecuadamente.

C O N C L U S I O N G E N E R A L

A través de este seminario de investigación, he podido comprobar la importancia que tiene el aspecto motivacional a nivel organizacional.

Cada individuo es motivado desde pequeño, y parte de esa motivación influye en su comportamiento y en el logro de sus objetivos.

En el plano organizacional, cada individuo tiene su propia personalidad, y cada empresa tiene su propia filosofía. Es aquí, donde el papel del administrador se vuelve determinante, ya que debe hacer compatibles ambas posiciones con el fin de lograr las metas establecidas tanto individuales como colectivas.

Un sistema motivacional adecuado permitirá que dichas metas sean más sencillas de lograr, de hecho podríamos decir, que sin éste sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de la organización. Sin embargo debe implantarse un sistema motivacional que sea atractivo y funcional para ambas partes.

No se debe perder de vista, que el Recurso Humano es el más relevante y que se requerirá conocer profundamente

qué necesidades se tienen que satisfacer, para implantar las técnicas de motivación óptimas para éste recurso.

Siempre ha habido diversidad de opiniones en función de que si la aplicación de recursos a los sistemas motivacionales son un gasto o una inversión y si son productivos o representan pérdida de tiempo. A mi juicio, puedo asentar que de ninguna manera representan una pérdida de tiempo y que además son una muy buena inversión.

Las consecuencias que brinda la implantación del sistema de motivación son obvias; se tiene una mayor productividad y eficiencia de la organización como resultado de un menor ausentismo, menor rotación del personal, una mayor armonía y coordinación entre departamentos y un mejor y más sano ambiente de trabajo. Ahora bien, la importancia del sistema de motivación está en relación directa a la buena administración de éste, considerando como prioritarias todas y cada una de las fases del sistema, a decir, detección de necesidades, análisis y desarrollo del proyecto, implementación, control y retroalimentación.

Y es muy significativo para la organización el reconocer el momento apropiado para adaptar el sistema motivacional a los cambios que se van presentando. Y por otra parte, hay que estar muy conscientes que todo sistema motivacional que no se lleve con el objetivo de lograr mejores resultados en la organización, puede provocar en ella un fuerte grado de desmotivación aunado a un deterioro del clima laboral, alto ausentismo, desinterés, etc.

Para que todo sistema motivacional funcione como tal, considero relevante las siguientes recomendaciones:

- * Involucrar a todo el personal de la Organización.
- * Convencer a los niveles superiores de la Organización de la importancia del tema.
- * Desarrollar el beneficio mutuo.
- * Crear un clima que fomente participación, iniciativa y confianza.
- * Reconocimiento de logros individuales
- * Asegurar la satisfacción del personal a cargo.
- * Claridad en los procedimientos establecidos para la

- ejecución del programa de motivación.
- * Vender la idea del beneficio del sistema antes de su implantación.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- Apuntes "Introducción a la Administración" del primer semestre de la Carrera, por la Lic. Claudia Manzano.
- Arias Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos" editorial Trillas, primera edición, México 1975.
- Bain David, "Productividad: La Solución a los Problemas de la Empresa" editorial McGraw-Hill, primera edición, México 1985.
- Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos" editorial McGraw-Hill,
- Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración" editorial McGraw-Hill
- Davis & Newstrom, "El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional" editorial McGraw-Hill segunda edición en español, México 1990.
- Fernández Arena, Jose Antonio, "Introducción a la Administración" editorial UNAM, México 1965.
- Howard, Warren, "Psicología" editorial FCE.
- Kast & Rosenzweig, "Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y Contingencias" editorial McGraw-Hill, segunda edición en español, México 1988.
- Koont'z y O'donnell, "Administración" editorial McGraw-Hill, México 1986.
- Mc Gregor Douglas, "El Aspecto Humano de las Empresas", editorial Diana, primera impresión, México 1985.

McQuaig, Jack, "Como Motivar a la Gente", editorial Logos Consorcio Editorial, S.A., segunda edición en español, México 1976.

Reyes Ponce, Agustin, "Administración por Objetivos" editorial Limusa 1985.

Terry, George, "Principios de Administración", editorial C.E.C.S.A., México 1985.

Rosenbaum, Bernanrd L., "Cómo Motivar a los Empleados de Hoy", editorial McGraw-Hill, México 1990.