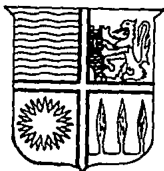


318502¹⁰
2eje.

DOCIT ET DOCET



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
1988 - 1993

INTEGRACION DEL PERSONAL PARA LOGRAR
LA EFICIENCIA DEL CENTRO DE SERVICIOS
DE CAJA A DOMICILIO DE BANCOMER, S. A.,
A PARTIR DE LA REESTRUCTURACION.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
MANUEL MARTINEZ RODRIGUEZ
CLAUDIA PATRICIA ROJAS SANDOVAL

Asesor de Tesis: Lic. Laura Allera Mercadillo

TESIS CON MEXICO, D. F.
FALLA DE ORIGEN

1994



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Página

INTRODUCCION	1
--------------------	---

CAPITULO 1

LA ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 Definición de Administración	4
1.2 Campo de acción de la Administración y la Empresa	7
1.3 Principios Generales de Administración	8
1.4 La Administración como un sistema	14
1.4.1 Enfoques alternativos de los sistemas administrativos	16
1.4.2 Subsistemas organizacionales	17
Citas del Capítulo 1	19

CAPITULO 2

MOTIVACION

2.1 Estudio de la Motivación	20
2.2 Teorías motivacionales	24
2.3 La motivación en el trabajo	37
2.3.1 Bases motivadoras del comportamiento organizacional	37
2.3.2 Requisitos del comportamiento	38
2.4 Investigación motivacional en el trabajo	39
2.4.1 Incentivos	41
2.4.2 Relaciones percibidas entre desempeño y pago	45
Citas del Capítulo 2	48

CAPITULO 3**INTEGRACION DE LA MOTIVACION
Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL**

3.1	El enfoque humano en la formación del personal	49
3.2	Importancia de la motivación en el trabajo	51
3.3	Desarrollo de un marco positivo de trabajo	53
3.3.1	Necesidades de Maslow	53
3.3.2	Teoría de los dos factores	58
3.3.3	Factores motivacionales del puesto	60
	Citas del Capítulo 3	62

CAPITULO 4**CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE
LA INTEGRACION DE PERSONAL**

4.1	Importancia del factor humano en la organización	63
4.1.1	La adaptación de la empresa al trabajador	64
4.1.2	La adaptación del trabajador a la empresa	66
4.2	Teorías existentes acerca de la integración	
4.2.1	Douglas McGregor	68
4.2.2	Rensis Likert	70
4.2.3	Chris Argyris	72
4.2.4	Robert Blake y James S. Mouton	73
4.2.5	Warren Bennis	83
4.3	Integración de los grupos de trabajo	
4.3.1	Trascendencia del grupo en la empresa moderna	84
4.3.2	Grupos y productividad	85
4.3.3	Aspectos críticos en el proceso grupal	
4.3.3.1	Competencia contra colaboración	86
4.3.3.2	Los enemigos de la integración	87
4.3.3.3	Los facilitadores de la integración	89
4.3.4	El manejo de los grupos	90
4.4	Importancia del liderazgo en la integración de los grupos de trabajo	92

	Página
4.4.1 ¿Qué es el liderazgo?	92
4.4.2 El clima organizacional	94
4.4.2.1 El clima organizacional en términos mecanicista-orgánico	95
4.4.3 El ejercicio del mando	96
4.5 Formas de integración que suponen una participación colectiva de los trabajadores en la productividad y en los resultados de la empresa	96
4.6 El problema de la integración del trabajador en la empresa	98
Citas del capítulo 4	99

CAPITULO 5

5.1 Antecedentes de Bancomer	100
5.2 Bases de su desarrollo	104
5.3 Reestructuración	113
Organigrama	115

CAPITULO 6

6.1 Diseño de la investigación	117
6.2 Presentación de resultados	123
Cuadro de resultados de las variables principales para cada participante, nivel directivo	124
Gráficas y cuadros	125
6.3 Análisis e interpretación de resultados	136
CONCLUSIONES	140
RECOMENDACIONES	142
BIBLIOGRAFIA	144
ANEXOS	150

INTRODUCCION

Entre los problemas que enfrenta la empresa moderna, tiene especial importancia la falta de interés por parte de los empleados para coadyuvar con la empresa donde prestan sus servicios en el logro de los objetivos que benefician a ambas partes.

Si una organización maneja estratégicamente la integración de su personal y propone soluciones originales a las necesidades existentes y a las nuevas que surjan, podrá alcanzar y consolidar importantes ventajas para la misma y su personal, siempre y cuando esté enfocada al trabajador como ser humano y posteriormente a su trabajo.

Ante un mundo de cambios constantes, donde influyen deseos y necesidades de la gente, las organizaciones deben responder a las demandas de la organización.

Siendo la integración un factor primordial que se debe de dar en todo tipo de empresa, la necesidad de la adaptación del personal a los constantes cambios, internos o externos, así como a los objetivos que persigue la empresa; es de vital importancia; cabe mencionar la necesidad de poder aportar elementos que permitan lograr una mejor integración entre los objetivos personales y organizacionales.

Por lo cual la siguiente investigación tiene como objetivo demostrar

que la integración de personal debe estar basada en una adecuada motivación y estructura departamental. Para llegar a esto, es necesario determinar técnicas básicas para la integración del personal, que permitan a la empresa aumentar la eficiencia en su trabajo; así como los puntos principales con respecto a la motivación en el trabajo y a la integración del personal; mostrando las ventajas que pueden obtener en la empresa como resultado de una adecuada motivación.

Asimismo se pretende comprobar que la falta de integración del personal debido a una baja motivación, provoca un bajo rendimiento en el desempeño de su trabajo.

La investigación de campo fue utilizando el método Hackman; esto con el fin de explorar las causas que generan la falta de integración. Se analizaron todos los problemas existentes, así como sus posibles causas y soluciones.

En el Primer Capítulo se explican los diversos conceptos administrativos, que se consideran de vital importancia para el desempeño de toda organización y la realización de la presente investigación.

El Segundo Capítulo describe la importancia de la motivación en la Administración, estudiando las diferentes teorías de autores especializados en el tema, con el fin de demostrar la relevancia que tiene ésta en el trabajo.

El Tercer Capítulo pretende dar a conocer la motivación en el

desarrollo del personal, resaltando un ambiente óptimo de trabajo con las diversas necesidades que el personal requiere cubrir, esto para mostrar el enfoque humano en la formación del personal.

El Cuarto Capítulo considera y analiza las diversas teorías existentes sobre motivación-integración, que se consideran de suma importancia para el desarrollo y enfoque del tema en cuestión.

El Quinto Capítulo describe los antecedentes de la empresa investigada, su organigrama, cómo está constituida, su funcionamiento, los problemas que han surgido a partir de la reestructuración y todas las características que conforman a la misma.

El Sexto Capítulo contiene la investigación de Campo, presentando cuadros y gráficas así como los resultados obtenidos.

Por último se analizaron los problemas a partir de la reestructuración, que se dio en Bancomer, S.A. a partir de la reprivatización bancaria.

CAPITULO 1

LA ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION

El empleo que de la palabra han hecho los técnicos en la materia, en razón de tratarse de una disciplina, que, como tal, es de reciente estudio, y aún está en pleno periodo de formación, ha sido muy variable. Para demostrar lo anterior basta citar el hecho de que aún se discute por algunos si la administración es una parte de la organización o viceversa.

A continuación se mencionan algunas definiciones dadas por los principales autores en administración:

- Reyes Ponce: "La técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas, y sistemas que forman una empresa". (1)

- E.F.L. Brech: "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". (2)

- J.D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza

humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "La técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado". (2)

- Koontz y O'Donell: "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (2)

- J.P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno". (2)

- F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa". (2)

- Henry Fayol: dice "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". (2)

Sintetizando lo anterior podríamos definir la Administración como la Función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados a través de otros.

Cuando utilizamos el término administración nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de

ellas. Es así que este proceso representa las funciones o actividades primarias del administrador.

La Eficiencia es una parte central de la administración y se refiere a la relación existente entre esfuerzos y resultados. Si se obtiene más producto de un esfuerzo determinado, se habrá incrementado la eficiencia. Asimismo, si se puede obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, se habrá incrementado la eficiencia. Considerando que los administradores trabajan con insumos que son escasos, como lo son el dinero, gente, equipo, a éstos les interesa utilizar los recursos de manera eficiente, la administración por tanto, se preocupa por minimizar los costos de los recursos.

No es suficiente con ser solamente eficiente, la administración también debe completar actividades. Esto es, busca la eficacia. Cuando los administradores alcanzan las metas de sus organizaciones, decimos que son eficaces; entonces, podemos resumir que la eficiencia se refiere a los medios y la eficacia a los resultados.

Ahora, podemos entrar al estudio de cuál es la función básica y esencialmente administrativa. Para esto tenemos que responder que lo que constituye la esencia de lo administrativo, es la coordinación.

Un administrador, cuando actúa precisamente en ese carácter, cuando realiza labores administrativas en la pequeña y mediana empresa es cuando coordina.

La máxima eficiencia que produce su labor administrativa es precisamente la que resulta de la coordinación de todos los demás factores: de los hombres, de las máquinas las cuales influyen en la creación del producto, del servicio, de los sistemas, y de la adaptación de los hombres a las máquinas y de las máquinas a los sistemas.

1.2 CAMPO DE ACCION DE LA ADMINISTRACION: LA EMPRESA

- Concepto de Empresa: "Es la unidad de Producción de bienes y servicios para un mercado". (3)

Esto implica ante todo, que se trate de una unidad económica, ya que debe producir algo. No importa que esta unidad de producción sea pública o privada: de hecho la Administración no solamente se reduce a la empresa, sino a toda institución, esto es, a todo grupo humano que de alguna manera está organizado para el logro de un fin.

- La Administración busca siempre un fin eminentemente práctico, el cual es obtener resultados. Todo el conjunto de sus principios, de sus reglas y de sus instrumentos auxiliares, van orientados a alcanzar esos resultados. Si bien existen teóricos en Administración, los principios y reglas que éstos formulan han sido fundamentados en la experiencia que ellos mismos han obtenido; a esas experiencias se les aplica un (método científico, para buscar aislar los principios comunes, pero la Administración, es esencialmente práctica.

Vale la pena destacar, que si la Administración no es ciencia, indiscutiblemente es científica, ya que si ella no consta de un conjunto de principios, por lo menos utiliza principios de las Matemáticas, la Psicología, y de la Sociología las cuales son ciencias indiscutibles a través de las cuales puede obtener sus resultados con la máxima eficiencia.

1.3 PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION

- Administración por Resultados:

Las principales definiciones de Administración por Resultados, y los puntos fundamentales de la misma, demostrarán que no se trata de un sistema de administración totalmente desconocido, sino el mismo que siempre ha existido, con enfoques especiales, con mayor énfasis en determinadas partes del proceso administrativo, y por último, iluminando cada paso del proceso administrativo con un enfoque de lo que el objetivo y sus requisitos señalan, de manera que todo vaya mejor orientado y dirigido a la obtención de estos resultados.

A continuación se presentan las definiciones de los siguientes autores:

- Miller: "El Proceso de Administración es aquel por virtud del cual todo trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones completas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa". (4)

- Koontz y O'Donnell: "Es un sistema por el cual al principio de un periodo que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos, siempre que se pueda". (5)

- George S. Odiorne: "Es un proceso por el cual, el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan, y se usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos". (6)

Existen dos aspectos fundamentales en Administración: La primera es la fase mecánica-administrativa y la segunda es la dinámica-administrativa. La primera se refiere a investigar, analizar, y determinar cómo debe ser, y cómo debe operar una empresa. Se refiere a la coordinación teórica de las relaciones que deben existir, a la formulación de planes y programas. La segunda fase se refiere al cómo se manejarán, o se manejan esas relaciones, en forma tal que se produzcan y pongan en acción eficazmente, los planes, programas y estructuras.

Muchas veces existirá necesariamente una doble interacción: la de la teoría influyendo en la práctica y la realidad, es clara y obvia; la de la práctica obligando a regresar a la teoría para modificarla, ajustarla y complementarla, de acuerdo a los resultados obtenidos.

FASE MECANICA

Previsión

Planeación

Organización

FASE DINAMICA

Integración

Dirección

Control

- Dentro de la primera fase de la Administración por Resultados radica el procedimiento para señalar metas o resultados, medios para conseguirlos y planes para llegar a ellos. En cambio en la segunda fase se estudia cómo se van a poner en práctica, cómo van a operar, ya dentro del tiempo dedicado al logro o realización de esa administración por resultados, las revisiones, correcciones, supresiones o aumentos, que deban hacerse.

* Fase Mecánica:

- Dentro de esta fase el primer elemento es la Previsión, y se consideran tres aspectos principales:

. **Objetivos:** La importancia de este aspecto es la máxima dentro de un sistema de administración, porque el resto de los elementos habrán de orientarse por esos objetivos.

. **Investigaciones:** No hay empresa moderna que no las realice para saber con qué elementos cuenta, y, cuáles le estorban para alcanzar los objetivos. Es así que se investigan los mercados, los créditos, los nuevos productos, etc.

Alternativas: Todo Administrador, en todos sus actos, está vinculado con la toma de decisiones, y toda decisión implica necesariamente elegir entre dos o más alternativas.

El segundo elemento de la fase Mecánica-Administrativa es la Planeación:

Todos los planes de tipo Administrativo son muy diversos, y tienen que ver con la Administración por Resultados. Para lograr una adecuada Planeación, en primer lugar, deben formularse los programas, y la esencia de éstos es la fijación del factor tiempo, esto es fijar tiempos precisos a cada actividad concreta y asegurarnos después de que esos tiempos se cumplen con exactitud. En segundo lugar hay que elaborar los presupuestos que no son sino planes estimados en cantidades. Estos últimos forman uno de los elementos más útiles de la Administración por Resultados, sea que se fijen con toda precisión y técnica, o sea que sólo se revisen de una manera bastante general.

La siguiente etapa dentro de la Planeación son los Procedimientos, y éstos se caracterizan esencialmente por la fijación de pasos y secuencias, es decir, por el "cómo" concreto de cada actividad.

Una etapa muy importante dentro de la Planeación es el establecimiento de políticas, las cuales son cursos generales de acción. Son, como las llama Terry, "Los objetivos en acción". (7) Las políticas contienen no sólo la orden de alcanzar un objetivo sino, inclusive, marcan los grandes caminos para hacerlo.

- El Tercer Elemento de la Fase Mecánica es la Organización:

Existen tres etapas:

- La determinación y división de las funciones. Estas tendrán muchas veces que cambiarse o suprimirse.

- La fijación de niveles jerárquicos, lo que equivale a la determinación de la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

- El análisis de puestos que determina las funciones y labores concretas que se encomiendan a cada jefe y a cada subordinado.

* Fase Dinámica Administrativa:

Dentro de esta fase existen tres elementos: la Integración, la Dirección y el Control.

- Integración:

Abarca el reclutamiento y selección del personal adecuado ya que una de las principales cosas que puede señalar será la de buscar si los hombres, sobre todo los jefes, son adecuados a las tareas que se les encomienda.

Viene luego la Introducción, que consiste en todas las técnicas que busca que un nuevo trabajador o jefe sean adecuados a su puesto y la forma de acoplarlos constantemente a él. Por último, el Desarrollo, el cual comprende el adiestramiento práctico, la capacitación teórica y la formación.

- Dirección:

En este elemento nos encontramos con la autoridad y su fuerza motivadora. Esto en la Dirección constituye un nuevo modo de concebir y ejercer esta autoridad, más acorde con los tiempos modernos y con la naturaleza del hombre. Es aquí donde se aplican todas las modernas técnicas, y los resultados en los avances en las ciencias del hombre.

En conjunto con esta autoridad, hacemos mención a la delegación, la cual consiste en hacer partícipes a otros de la autoridad recibida, sin perder por ello la responsabilidad correspondiente. Por último la Comunicación, tanto vertical como horizontal, requerida para la fijación de los planes y para la vigilancia del resultado: es importante intensificarla para que rinda automáticamente todos sus frutos.

- Control:

Este se realiza en tres etapas:

· Fijación y establecimiento: aquí tiene que analizarse qué controles deberán ser establecidos y cuáles serán más efectivos.

· Operación: ésta tiene que realizarse por todos los jefes o empleados y, eventualmente, para los grandes y más complejos problemas que surjan, por técnicos especialistas.

· Interpretación de los resultados: en realidad se trata de comparar lo que se esperaba, con lo que se obtuvo.

Esta última parte del proceso Administrativo es tan importante como la primera, ya que aquí se miden los resultados.

1.4 LA ADMINISTRACION COMO UN SISTEMA

"Analizar la Administración y sus diversas partes como sistemas permite al estudioso de la Administración aplicar los fundamentos de la teoría de los sistemas tan provechosamente aplicadas en ingeniería, a la apreciación y práctica de la Administración". (8)

Un sistema puede ser definido como "Una asociación de objetos o funciones unidos por alguna integración o interdependencia". (9) Son entonces, dos o más factores los que permanecen en alguna relación definida uno con el otro, y entre los que la acción de uno causa la reacción en otro.

Los sistemas pueden ser circuitos cerrados o abiertos. El primero se caracteriza por una forma de relación de causa y efecto, mientras que el segundo se caracteriza por la generación de información para corregir errores, los que podrían pasar desapercibidos en un circuito cerrado. Cuando una empresa tiene un conjunto de especificaciones de control de calidad para un producto, y se instruye al inspector para que sencillamente rechace los productos que no cumplan las especificaciones, es aquí donde existe una relación directa de causa y efecto, es decir un sistema de circuito cerrado. Pero si la observación de discrepancia del estándar, es lograda por algún circuito de información que asegure que se toma la acción para

corregir la causa de la producción bajo el estándar. entonces es un sistema de circuito abierto ya que se están corrigiendo las acciones.

La Administración es un sistema de variables interrelacionadas, restricciones y parámetros. Si el control es efectivo, el sistema es de la variedad de circuito cerrado, por ejemplo, si un ejecutivo elabora un programa para desarrollar un nuevo producto y lo entrega a su departamento de investigación y no hace nada para cerciorarse de que su programa es llevado a cabo, esta serie de circunstancias interrelacionadas constituyen un sistema cerrado, sin embargo, si mediante informes el ejecutivo sigue el programa para ver si se está cumpliendo como él lo planeó el ejecutivo ha abierto el circuito.

Los sistemas tienen ciertas características: en primer lugar, cada sistema es parte de un sistema mayor, o comprende muchos subsistemas. En segundo lugar todo sistema, ya sea físico, biológico o social tiene un propósito específico al cual todas sus partes están destinadas a contribuir.

La última característica esencial de un sistema está en el sentido de que un cambio en una variable producirá efecto en otras.

Norbert Weiner señala que todos los sistemas tienden a perder energía a una tasa creciente, es decir, a medida que llegan a ser más complejos. Esta pérdida se debe a los efectos friccionales de comunicación. (10)

Entonces, el enfoque de los sistemas de Administración simplemente

reconoce que un sistema administrativo tiene como sistema, características similares a los sistemas físicos y biológicos. También reconoce que hay sistemas totales y subsistemas; que un sistema se caracteriza por una distribución de variables y constantes; que hay problemas de interacción y comunicación; que hay insumos y resultados; y que un circuito abierto da la mejor seguridad de obtener los resultados deseados y sobre todo el ejecutivo efectivo debe tener un sentido muy real de ser un diseñador científico y creativo de sistemas que trabajen.

1.4.1 Enfoques alternativos de los Sistemas Administrativos

"Un enfoque para el estudio de los sistemas Administrativos sería el de analizar el papel del Administrador en distintos marcos de referencias institucionales". (11)

Esto se entiende como la comparación de la función administrativa en empresas, dependencias gubernamentales, instituciones educativas u otro tipo que sea distinto a organizaciones como prisiones, iglesias o de ejército. Entonces, se lleva a cabo mediante la comparación y contrastación de las actividades requeridas para coordinar el esfuerzo organizacional en distintas instituciones, en base a esta comparación se va a obtener información significativa con respecto a la universalidad del sistema administrativo.

Otro enfoque para el entendimiento del sistema administrativo sería un análisis detallado del proceso involucrado. Un marco de referencia típico

es el de la planeación, integración de recursos, organización, motivación y control.

- La Planeación y el Control son actividades primarias implícitas en la integración de la actividad organizacional hacia un propósito determinado. El proceso de organizar aporta el marco de referencia dentro del cual ocurren la planeación y el control.

- La Toma de Decisiones es otro medio de ver el sistema Administrativo, el cual se relaciona con el comportamiento natural del hombre. Los Administradores deciden sobre los objetivos organizacionales, la planeación implica numerosas decisiones acerca de cómo los objetivos deben ser perseguidos y se llevan a cabo decisiones con respecto a los arreglos organizacionales requeridos para implantar planes estratégicos; también se realizan decisiones de control con objeto de mantener el esfuerzo organizacional dentro de los límites aceptables acorde con las políticas organizacionales.

1.4.2 Subsistemas Organizacionales

Se pueden describir tres subsistemas organizacionales, los cuales son:

- Operativo: El cual se relaciona con la actividad sustantiva de cualquier organización. La dirección de esta actividad diaria requiere muchas decisiones.

- **Coordinador:** Tiene que ver principalmente con la integración de los otros dos subsistemas. Los horizontes de corto y largo plazo pueden ser mantenidos mientras los administradores intentan integrar la actividad técnica sustantiva de la organización con su medio.

- **Estratégico:** Dentro de este subsistema existe una certidumbre relativa, ya que los problemas bien definidos pueden ser resueltos a través de técnicas computacionales directas. Para estrategias a largo plazo, la administración y la gerencia general enfrentan una incertidumbre mayor con problemas nuevos y más estructurados, y, los enfoques computacionales serían los menos apropiados para la toma de decisiones.

Dentro del enfoque de sistemas es importante hacer mención que las organizaciones no son autosuficientes, es decir necesitan el ambiente para la provisión de insumos y de fuentes para absorber sus productos. Ninguna organización puede sobrevivir largo tiempo si ignora las relaciones gubernamentales, las relaciones con sus proveedores o la gama de factores externos de los cuales depende la organización.

CITAS DEL CAPITULO 1.

- 1.- Reyes Ponce Agustín. Administración por Objetivos. pp 11.
- 2.- Martínez, Martínez. Lecturas selectas de Administración. pp 53-54.
- 3.- Reyes Ponce Agustín. Administración por Objetivos. pp 13.
- 4.- IBIDEM. pp 54.
- 5.- Koontz y O'Donnell. Principios de Administración. pp 72.
- 6.- George S. Odiorne. Management by objectives. pp 67.
- 7.- Reyes Ponce Agustín. Op. Cit. pp 23.
- 8.- Koontz y O'Donnell. Op. Cit. pp 89.
- 9.- IBIDEM. pp 89.
- 10.- Norbert Wiener. Lecturas Selectas de Administración. pp 90.
- 11.- Freemong E. Kast y James Rosenweig. Op. Cit. pp 90.

CAPITULO 2

MOTIVACION

2.1 ESTUDIO DE LA MOTIVACION

"Motivación es el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo", o bien. "La explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa". (1)

Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas.

En vigor la motivación se encuentra en el individuo, que está automotivado. A veces se usa la palabra motivar en forma muy amplia, para designar los intentos de una persona "X", por hacer que otra persona "Z" quiera o haga determinada cosa. Pero esto en rigor es sólo conato de motivación. Podemos cargar las baterías de alguien una y otra vez, pero no habrá motivación sino hasta cuando dicha persona tenga su propio generador, y esto se entiende para la actividad de la cual se trate.

La motivación es un fenómeno complejo y polifacético. Es necesario considerar sus diferentes formas las cuales nos ayudarán a comprenderla mejor.

Existen diferentes tipos de motivaciones que menciona Vroom y son las siguientes: (2)

- **Primarias:** Responden a los impulsos biológicos, como son: el hambre, la sed, la respiración, la micción, el descanso, el apetito sexual, etc.

- **Las Secundarias:** Son adquiridas por la experiencia, son fruto de la historia individual y del aprendizaje. La costumbre es un poderoso creador de motivaciones.

- **Intrínsecas y Extrínsecas:** Estas actúan según que motive directamente la cosa que se va a hacer, o algo relacionado con ella.

- **De Contenido y de Contexto:** En este tipo de motivación lo que motiva puede ser la cosa misma, o bien la situación o marco o escenario en que suceda.

- **Inmediatas y a Largo Plazo:** Son los satisfactores que se obtienen al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior.

- **Positivas y Negativas:** Se puede estar motivado a buscar algo o a evitar algo.

- **De Deficiencia y de Crecimiento:** Cuando se busca llenar una carencia o lograr un desarrollo y un progreso.

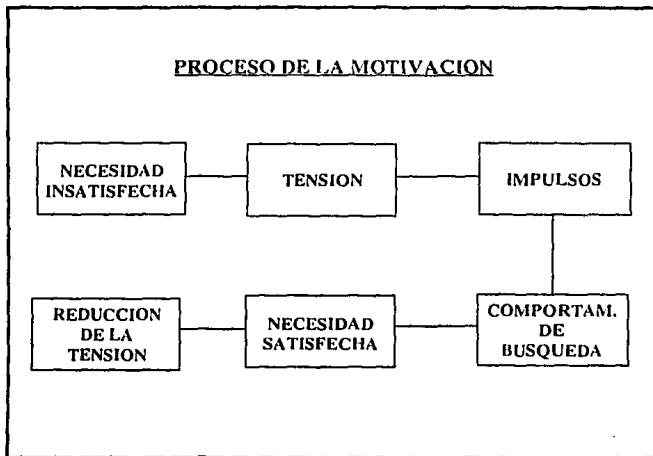
- **Materiales y Espirituales:** Como su nombre lo indica, son las motivaciones a realizar o adquirir bienes sensibles; o bien, a revisar valores trascendentales.

- **Conscientes e Inconscientes:** Cuando el sujeto se da cuenta o no de ellas. Estos casos forman un capítulo difícil de la Psicología y la Administración. Frecuentemente una motivación consciente es una simple pantalla de los verdaderos motivos: lo es para el sujeto mismo, y puede serlo también para sus compañeros y para sus jefes.

- **Motivaciones básicas de la personalidad y motivaciones de determinados actos de la persona:**

Un ejemplo de motivación básica de la personalidad, lo tenemos en la persona metalizada, ambiciosa, que ve en todo lo que hace el signo de pesos. Ejemplo de determinados actos de la persona es la motivación a ponerse un sweater cuando hace frío.

PROCESO DE LA MOTIVACION



2.2 TEORIAS MOTIVACIONALES

Estudiar un motivo aisladamente y sin su contexto es como estudiar exclusivamente un centímetro cuadrado de un cuadro famoso y a través de este dato pretender opinar sobre el cuadro.

Desde hace 50 años despertaron el interés del mundo los experimentos de Elton Mayo en la Western Electric Company de Hawthorne, en los que apareció que los lazos de amistad con los compañeros de trabajo, los sentimientos de contar con la confianza de los jefes y la convicción de ser importantes para la empresa, aumentaban sensiblemente el rendimiento de los empleados, y quedó demostrado que "La motivación para el trabajo y la productividad va estrechamente ligada con las relaciones humanas dentro de las empresas". (3)

A continuación se señalarán algunas teorías motivacionales de interés:

TEORIA DE MCGREGOR:

Parte de casi todos los jefes se han ido formando una especie de Filosofía de la naturaleza humana, o si se quiere, una panorámica de las actitudes del hombre ante el trabajo. McGregor presenta dos cuadros de relación laboral, con relación a los elementos motivacionales. El autor los llama "Teoría X" y "Teoría Y".

Teoría X: Para la mayoría de los trabajadores el trabajo es desagradable y por tanto tratan de evitarlo.

- Las motivaciones de los trabajadores andan por niveles muy bajos.
- Las mayoría de tales personas no se motivan para los objetivos de la organización; hay que coaccionarlos o seducirlos.
- El hombre común y corriente prefiere ser dirigido y evitar la responsabilidad.

Teoría Y: Para la mayoría de la gente el trabajo es agradable y deseable, y lo es tan natural como el juego para los niños.

- Las motivaciones se dan normalmente en los niveles altos.
- Los trabajadores están dispuestos, en tanto no haya condiciones negativas, a identificarse con los objetivos de la organización, y a ser productivos y creativos.
- El comprometerse a cumplir los objetivos del puesto responde a la necesidad de logro y puede ser fuente de grandes satisfacciones.

Es importante aclarar que la teoría "X" refleja los supuestos de los clásicos de la Administración, como son Taylor y Fayol; y la teoría "Y" lo conveniente de las relaciones humanas.

El valor de la Teoría de McGregor estriba simplemente en que refleja lo que suelen ser las expectativas de los dirigentes a todos los niveles, desde supervisor hasta director general y en que ilustran la verdad del llamado efecto "Pígalión": Las expectativas del jefe hacen que los subordinados se conformen a ellas.

TEORIA DE HERZBERG:

Establece que no son los mismos los motivadores para rendir bien en el trabajo y los motivadores para rendir mal.

Para lo primero es determinante el trabajo, y, para lo segundo el contexto del trabajo. El origen en la satisfacción en el trabajo suele ser el trabajo mismo, en tanto que el origen de la insatisfacción se halla en las personas y en las cosas que forman el medio laboral.

Lo opuesto a insatisfacción laboral no es satisfacción, sino ausencia de insatisfacción.

Con su distinción de las dos clases de factores motivacionales: Los higiénicos y los de Superación, Herzberg ha ayudado a muchos dirigentes empresariales a despejar el terreno que pisan y a manejarse con tino.

TEORIA Z: WILLIAM OUCHI

Esta teoría está encaminada en los círculos de control de calidad y la razón por la cual son tan populares es que radica en su función única.

Lo que hacen es compartir con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad. Es decir, los círculos se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una organización y dan la señal de alarma. Por esta razón, los círculos C-C, que se desarrollaron en Japón, son un método útil para obtener alta calidad, una

productividad más elevada y un mejor estado de ánimo de los empleados, todo esto a un costo relativamente bajo.

Los Japoneses ponen mucho énfasis en que el éxito de sus círculos C-C no depende exclusivamente de la técnica, sino de este aspecto humano fundamental de sus objetivos productivos. Los propósitos fundamentales del círculo C-C son:

- Contribuir a mejorar y desarrollar la empresa.
- Respetar el lado humano del individuo y construir un lugar en que reine la felicidad y donde sintamos que vale la pena trabajar.
- Poner de lleno todo el talento humano para extraer finalmente, posibilidades infinitas.

Sólo será posible implementar con éxito el círculo C-C en una compañía cuando los niveles medio y superior de la administración entiendan, cuáles son las condiciones indispensables para que el programa triunfe, y las apoye.

SCOTT MYERS:

Establece que las metas significativas muestran las formas en que se podrá dar dirección a las motivaciones positivas, proporcionando metas empresariales que ofrezcan la oportunidad de lograr las metas personales, y

manteniendo dichas metas siempre a la vista mediante la eliminación de los obstáculos que constituyen la burocratización, el protocolo, y los objetivos irrelevantes.

Myers propone ciertos estilos motivacionales que ayudan a la empresa a lograr sus objetivos conjuntamente con los trabajadores y son:

- La motivación del gerente se refuerza cuando está realizando su propio potencial, es decir, cuando está logrando lo que quiere ser apoyándose tanto en su capacidad como en su propio deseo de realización.

- La motivación más elevada ocurre en la alta administración.

- A través de todos los niveles administrativos se nota una distribución uniforme de estilo supervisorio; no obstante, los administradores al más alto nivel tienden a conocer las respuestas correctas respecto a las prácticas de supervisión mejor que las de niveles inferiores.

- La motivación tiene fuerte relación con el estilo de liderazgo del jefe inmediato: los administradores que impulsan, estimulan la motivación; los reductores la inhiben.

- Todos los gerentes prefieren que su supervisor sea de tipo impulsor o desarrollador, no obstante sus propios valores y el estilo de supervisión que ellos mismos practiquen.

- Generalmente, los supervisores del tipo reductor no se dan cuenta de su propia tendencia a ahogar la motivación; y en realidad se categorizan a nivel idéntico que los supervisores desarrolladores.

La motivación de los administradores según Nyers depende de:

- La competencia en las relaciones personales.
- La oportunidad para trabajar hacia metas significativas.
- La existencia de sistemas administrativos apropiados.

TEORIA DE LIKERT:

Esta teoría sostiene que los factores que forman la identificación con los objetivos de la organización se pueden alcanzar implicando a todos los subgrupos de la organización en la toma de decisiones de carácter orientado hacia la tarea. La teoría de Likert está basada específicamente en cuatro conceptos especiales:

- La eficacia el proceso de grupo para maximizar la motivación de los miembros de la organización.
- Canalizar esta motivación hacia las metas del grupo mediante el empleo de familias organizacionales superpuestas.
- Deben tener un papel clave dos miembros, uno de cada familia, en esta función de vinculación.

- Desarrollar cortos ciclos de retroalimentación investigando el funcionamiento tanto del sistema social como del técnico.

Esta teoría tiene en cuenta la estructura jerárquica de la autoridad en una organización, pero también vincula a cada individuo con la organización mediante su vinculación con el propio grupo y supuestamente integra las necesidades de todos los subgrupos.

TEORIA DE LA MOTIVACION MEDIANTE EL DISEÑO DEL TRABAJO:

Esta teoría ha sido desarrollada por Hackman y otros colaboradores; ésta plantea los resultados que se desean obtener del individuo en términos de satisfacción y motivación interna, y de la organización, en términos de alta calidad de la tarea realizada y del bajo ausentismo. resultan sólo si el individuo puede llegar a los siguientes estados psicológicos críticos:

- Experimentar el significado del trabajo: El trabajo se tiene que percibir como algo que tiene significado, que vale la pena y es importante. Si el trabajo se percibe como algo trivial, la motivación interna no se desarrollará.

- Experimentar responsabilidad por los resultados: El individuo debe experimentar responsabilidad por los resultados, pues si percibe que la calidad del trabajo realizado depende de factores externos a él, en vez de su propia iniciativa o esfuerzo, no se sentirá personalmente orgulloso cuando ejecute bien su trabajo.

- Conocer los resultados: El individuo debe tener conocimiento de los resultados de su trabajo, ya que de lo contrario no tendrá ningún marco de referencia para poder sentirse bien por haber hecho un trabajo eficiente, o para sentirse insatisfecho por un desempeño ineficiente.

Los estados psicológicos son internos a cada individuo, por lo que a través de una serie de investigaciones de Hackman y colaboradores encontraron características de los puestos de trabajo objetivas y medibles que permiten que los aspectos psicológicos se desarrollen y a través de ellos lograr una alta motivación, las características de los puestos son las siguientes:

- Variedad de destrezas
- Identidad con la tarea
- Significado de la tarea
- Autonomía
- Retroalimentación

Las tres primeras contribuyen al logro del significado en el trabajo, la cuarta contribuye al logro de responsabilidad y la última permite alcanzar el conocimiento de los resultados.

La variedad de destrezas se refiere a la medida en que un puesto determinado requiere que el trabajador realice sus actividades, y que exijan la utilización de un número de diferentes habilidades y destrezas.

"Cuando una tarea requiere que el trabajador se involucre en actividades que son un reto, y que le permitan textualmente estirar sus destrezas, invariablemente experimentarán la tarea como muy significativa, y cuanto más destrezas involucradas, más significativa será la tarea". (4)

La identidad con la tarea es la medida en que un trabajo requiere de algo identificable, es decir, hacer un trabajo de principio a fin, con un resultado visible.

El significado de la tarea es la medida en que un puesto produce un impacto sustancial en la vida de otras personas, bien sea dentro de la organización o fuera de ella y su ocupante lo percibe de la siguiente manera: "Si un trabajo conlleva las tres características mencionadas, el individuo tiene una alta probabilidad de experimentar un gran significado en su trabajo". (5)

La autonomía es la medida en que el puesto le da al individuo libertad, independencia y discreción para planificar el trabajo y determinar los procedimientos a realizar. Alexander señala que cuando el trabajo provee autonomía a las personas que ejecutan una tarea, los resultados del trabajo serán percibidos por los individuos como si dependieran de sus propios esfuerzos, iniciativas y decisiones.

La retroalimentación es "La medida en que el trabajador recibe información sobre la efectividad de sus esfuerzos, bien sea directamente de su trabajo, del supervisor, de un compañero, de los inspectores del control de calidad o de otras personas que trabajan en el mismo lugar". (6)

Hackman determinó que el nivel potencial de motivación (NPM), que refleja el potencial global que posee un puesto para desarrollar motivación interna en el individuo se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{NPM} = \frac{\text{Variedad de destrezas} + \text{Identidad con las tareas} + \text{Significado de la tarea} + \text{Auto Ret. nomía X}}{3}$$

Es necesario señalar que un puesto con un NPM alto crea condiciones favorables para que se desarrolle la motivación interna.

La relación entre las características del puesto y los estados psicológicos está moderada por tres factores adicionales que son:

- Conocimiento y destreza
- Necesidad de crecimiento
- Satisfacción con el contexto

Los sentimientos agradables y positivos vienen inmediatamente después del buen desempeño y los sentimientos negativos acompañan al mal desempeño, por lo tanto "Las personas que no posean el conocimiento y las destrezas necesarias que requiere el puesto, obtendrán una experiencia no agradable, y el desarrollo de frustraciones en el trabajo". (7)

Alexander señala que la necesidad de crecimiento puede afectar la forma como el individuo reacciona a su puesto, en dos puntos:

- En la relación entre las características del puesto y los estados psicológicos.

- En la relación entre los estados psicológicos y la motivación interna.

La primera relación específica que las personas con una alta necesidad de crecimiento experimentarán los estados psicológicos con mayor intensidad cuando su puesto tiene un alto NPM. La segunda unión, se refiere a que los individuos con una alta necesidad de crecimiento tendrán una respuesta positiva a los estados psicológicos cuando están presentes.

Con respecto a la satisfacción con el contexto del trabajo, el grado en que esté presente influirá en la respuesta del individuo a su trabajo. "Solamente cuando la persona está relativamente satisfecha con el pago, seguridad, colegas de trabajo y con el supervisor, responderá positivamente a un puesto enriquecido y que sea un reto". (8)

Los resultados que se obtienen al aplicar este modelo son:

- Alta motivación interna.
- Alta satisfacción con el crecimiento.
- Alta efectividad en el trabajo.

La efectividad del trabajador en sus actividades mejora la cantidad y la calidad de éstas, cuando el puesto tiene un alto potencial motivacional, y esto sucede porque:

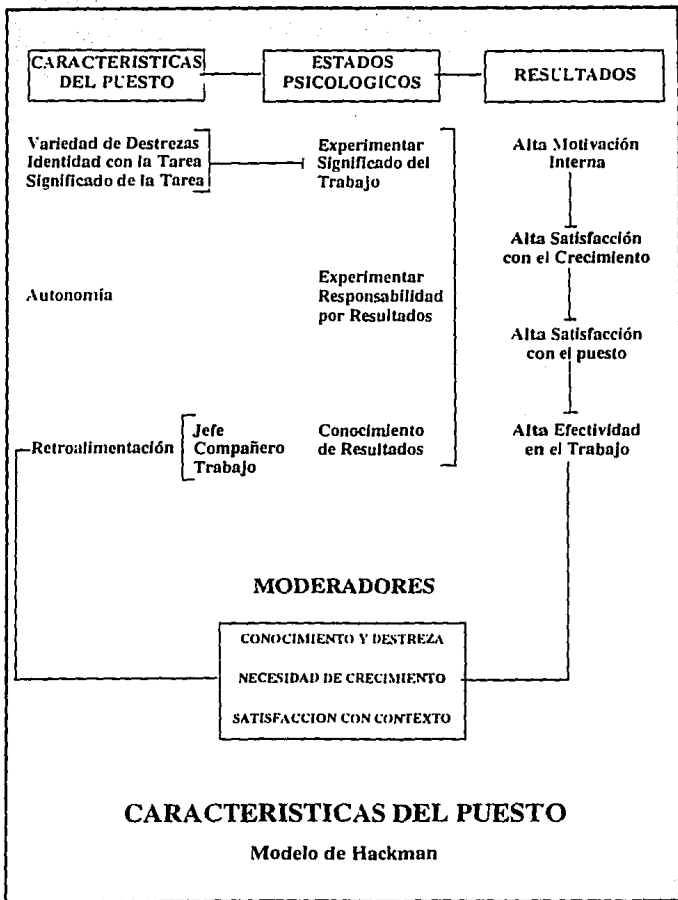
- El trabajo rediseñado destruye los efectos demotivadores de los puestos.

- Las ineficiencias en el uso del tiempo y en la utilización de personal de apoyo se eliminan cuando los puestos son enriquecidos.

- Se refinan y simplifican el sistema global del trabajo cuando se rediseñan los puestos.

Las características del puesto en el modelo de Hackman (VER GRAFICA) pueden afectar las respuestas de un individuo en su trabajo, y se vuelven muy significativas cuando ocurren en conjunto, además de que cuando las propiedades motivacionales del trabajo han sido mejoradas, habrá un incremento en la motivación interna, satisfacción general y la efectividad del trabajo aumentará.

El modelo de la teoría de Hackman es el que se aplica en esta investigación, por lo que se analizó con mayor profundidad.



2.3 LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

2.3.1 Bases Motivadoras del Comportamiento Organizacional

"El Principal insumo de las organizaciones sociales consiste en Personas". (9) Se pueden comprender las complejidades de los problemas de motivación si se desarrolla un marco analítico eficientemente comprensible para identificar las principales fuentes de variación y suficientemente detallado para hacer predicciones. Este análisis consta de tres etapas formulando respuestas a estos tipos de preguntas:

- ¿Cuáles son los tipos de comportamiento requeridos para un efectivo funcionamiento de la organización? Cualquier organización requerirá no sólo uno, sino varios patrones del comportamiento de la mayoría de sus miembros, y la mayor parte de las bases de motivación de estos varios requisitos del comportamiento pueden diferir.

- ¿Cuáles son los patrones de motivación que se emplean y cuáles pueden utilizarse en las organizaciones? Un patrón de motivación puede ser muy efectivo para hacer surgir un tipo de comportamiento que es necesario y enteramente ineficaz para surgir otro.

- ¿Cuáles son las condiciones que propician determinado patrón de comportamiento dentro de una organización? Se identifica el tipo de motivación más apropiado para dar determinado resultado, pero se necesita saber cómo despertar o producir este comportamiento en la organización.

2.3.2 Requisitos del Comportamiento

Hay tres tipos básicos de comportamiento esencial para que una organización funcione:

- Debe inducirse a la gente a ingresar y a permanecer dentro del sistema.
- La gente debe desempeñar las funciones de su papel de una manera segura.
- Debe existir una actividad innovadora y espontánea para lograr los objetivos de la organización, más allá de las especificaciones de su papel.

A continuación se explican los tres tipos básicos de comportamiento:

- Atraer y conservar a la gente en un sistema:

Debe mantenerse dentro del sistema la dotación de personal esencial para desempeñar sus funciones; por tanto, debe inducirse a la gente a ingresar al sistema a un ritmo suficientemente rápido para contrarrestar las defecciones.

Tanto la rotación como el ausentismo son medidas de la eficiencia y productividad de una organización, aunque sólo parciales. Por supuesto, la gente puede estar físicamente dentro del sistema y ausente psicológicamente.

- Desempeño confiable de un Papel:

Deben desempeñarse los papeles asignados y se debe cumplir con

cierto nivel mínimo de cantidad y calidad. Una medida común de la productividad es la cantidad de trabajo desempeñada por un individuo o un grupo. La calidad del desempeño no se mide tan fácilmente y lo enfrentan los controles de calidad, que fijan estándares mínimos para las piezas de trabajo. Desde luego, es posible que ciertos requisitos del papel no estén relacionados en forma funcional con los logros de la organización, éste es otro problema y sólo se reconocerá el hecho de que son necesarios ciertos requisitos para el cumplimiento del papel.

- Comportamiento innovador y espontáneo:

Debe existir siempre un número adecuado de actos innovadores o relativamente espontáneos. Ninguna planeación puede prever todas las contingencias que sucederán dentro de sus operaciones, y anticipar con exactitud todos los cambios ambientales, ni tampoco controlar perfectamente todo lo variable de los seres humanos. Los recursos humanos para innovar, cooperar espontáneamente y crear son vitales para la supervivencia de la organización.

2.4 INVESTIGACION MOTIVACIONAL EN EL TRABAJO

"El Exito del Entrenamiento en relaciones humanas para producir motivación no será mediante el mejoramiento de las condiciones laborales, el aumento de salarios, ni la redistribución de las actividades". (10)

Debe distinguirse la satisfacción de una persona con su trabajo y la

motivación a desempeñarlo en forma efectiva. Las condiciones de trabajo o el medio que hacen que la gente se sienta más satisfecha no necesariamente dan como resultado que aporten un mayor esfuerzo para la ejecución de sus labores.

Una institución debe ser un organismo, no un mecanismo, debe lograr una comunidad de vida y no una mera cuota de producción. Hay que considerar de manera importante la motivación del grupo como tal. Un equipo productivo es el que ha asimilado y realiza habitualmente los grandes motivadores:

- Amor a la camiseta.
- Conciencia de Participación activa en las decisiones y en la calidad de la ejecución. (De ambos factores resulta "El milagro Japonés": "La empresa es tu empresa", "En los círculos de calidad, tú programas y tú diseñas y tú controlas").
- Liderazgo respetuoso, democrático y eficiente, es decir, el que conjuga apropiadamente la atención hacia la tarea con la atención hacia las personas.
- La adecuada integración humana del equipo. La situación de "juntos" refuerza en forma notoria la motivación para cumplir una actividad. En igualdad de circunstancias, cuanto más cooperativos son los grupos, tanto más fuerte es la motivación.

- La valorización de la capacitación. Este rasgo es un óptimo indicador de entusiasmo, de dinamismo creativo y de anhelo de superación: presupone una fuerte motivación a la liberación, y desemboca en un impactante crecimiento del personal.

- La característica principal: el clima colectivo de satisfacción en el trabajo que es la síntesis y coronación del proceso.

2.4.1 Incentivos

Definición: "Objeto o condición externa, percibido como capaz de satisfacer un motivo suscitado, que tiende a despertar la acción hacia la obtención del objeto o condición". (11)

Existen dos tipos de Sistemas de Incentivos a los cuales se les denomina Recompensas, que son las globales y las instrumentales.

- Sistema de Recompensa Global:

Son los beneficios a que los individuos tienen derecho en virtud de pertenecer al sistema. Son las recompensas que se otorgan a todo el personal bajo determinada clasificación dentro de una organización.

- Recompensa Instrumental aunada al esfuerzo o desempeño individual:

Las Recompensas Instrumentales proveen los incentivos para ingresar

y permanecer en el sistema, por tanto satisfacen las necesidades de la gente. Existen las recompensas individuales de carácter instrumental que se obtienen por un desempeño notable. Se puede llegar al camino de una alta productividad y una producción de alta calidad desarrollando una satisfacción intrínseca al trabajo.

A continuación se analizarán las consecuencias que los incentivos tienen en el comportamiento determinando las variables que se refieren a la relación dinero-motivación. Esto permitirá explicar en qué forma el dinero afecta el comportamiento, para lo cual se presentan varias teorías:

- El Dinero como Incentivos Condicionado:

De acuerdo con esta hipótesis, cuando se aunan en forma repetida el dinero y los incentivos primarios, se establece una pulsión: el dinero podría convertirse en un reforzador condicionado general, esto es uniéndolo a muchos tipos diferentes de incentivos. Tal vez la principal diferencia entre las interpretaciones de reforzador condicionado e incentivo condicionado es la introducción de la reducción de pulsión. (12)

- El Dinero como alivio de ansiedad:

Brown (1953-1961) sugirió que uno aprende a sentir ansiedad ante la presencia de una variedad de sugerencias que representan la carencia del dinero. Supuestamente la ansiedad relacionada con la falta de dinero se adquiere en la infancia a través de un proceso de condicionamiento de alto orden. (13)

Harlow (1953) ha tomado partido por la tesis de Brown: "Es difícil creer que la expresión de los padres en el momento en que su hijo pequeño sufre un daño sea idéntica o muy similar a su expresión cuando dicen -no tenemos dinero-". (14) Harlow manifestó además que la habilidad de un niño para reconocer una expresión emocional cuando se sufre daño no ha sido demostrada en forma contundente.

- El Dinero como factor de Higiene:

Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) postularon que el dinero es un factor llamado de "Higiene" que sirve como satisfactor potencial si no se tiene en cantidades adecuadas, pero no como motivador positivo. (15) En consecuencia los aumentos de salarios, sólo pueden eliminar los impedimentos hacia la satisfacción del trabajo, pero no generan realmente satisfacción. De acuerdo con esto, el principal valor del dinero está en la eliminación de privación económica y de sentimientos de injusticia; por tanto, su papel en la higiene es evitar molestias o insatisfacción ("Enfermedad"), pero no es un promotor de motivación ("Salud").

- El Dinero como instrumento para lograr los resultados deseados:

El Modelo de Motivación de Vroom (1964) tiene ciertas implicaciones para entender la forma en que el dinero afecta el comportamiento. De acuerdo con la interpretación de Vroom, el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental percibida para obtener otros resultados deseados. (16) El concepto de valencia manejado por este autor, se refiere simplemente a las orientaciones afectivas hacia

determinados resultados y no tiene implicaciones directas en las consecuencias del comportamiento: (16) sin embargo, la "fuerza" que impulsa a una persona a actuar ha sido postulada como el producto de la valencia de un resultado y la esperanza de la persona de que ciertos actos conducirán al logro de la meta.

Aún cuando Vroom resumió los estudios que fundamentan su teoría, no se trató en detalle el papel específico que el dinero desempeña en la misma.

La aseveración de Gellerman (1936) sobre cómo funciona el dinero en la industria, también hizo resaltar su papel instrumental. De acuerdo con Gellerman, el dinero en sí no tiene un significado intrínseco y adquiere gran cantidad de poder de motivación sólo cuando simboliza metas tangibles. El dinero actúa como símbolo en diferentes formas para distintas personas y para la misma persona en diversas ocasiones. Gellerman llegó a la interesante conclusión de que el dinero puede interpretarse como un recurso de proyección; la reacción del hombre ante el dinero "resume su biografía hasta la fecha: su pristino ambiente económico, su entrenamiento, los varios motivos no financieros que haya adquirido y su actual posición económica". (17)

- Consecuencias de la compensación en el comportamiento:

El principal problema en la investigación de las compensaciones en el trabajo surge al tratar los efectos de las recompensas en dinero sobre la

motivación de varios comportamientos: es decir, necesitamos comprender en forma precisa cómo puede utilizarse el dinero para inducir a los empleados a desempeñarse a altos niveles.

Una investigación de este tipo gira alrededor de dos grupos principales: Los estudios relacionados con el trabajo y con el contenido del trabajo y los estudios relativos a las características personales, preferencias, percepciones, opiniones y otras respuestas dadas por el trabajador. En la primera de éstas, las variables de trabajo o de la tarea, incluyen primordialmente las políticas y sistemas que constituyen el "paquete de compensaciones" de determinado trabajo. Las variables personales o del sujeto influyen no sólo en la forma en que el trabajador responde ante estas políticas y sistemas en determinada situación, sino que también varían como una función de estas variables del trabajo o de la tarea. Por tanto, es necesario prestar mucha atención a la interacción entre variables del trabajo y variables personales que con frecuencia se pasan por alto y que tienen gran significación en la interpretación de los resultados de dichos estudios de investigación.

2.4.2 Relaciones percibidas entre Desempeño y Pago

De acuerdo con la teoría de la motivación al trabajo, de Vroom (1964), la valencia de un desempeño efectivo aumenta a medida que se incrementa la mediación de un desempeño efectivo para la obtención de

incrementos en dinero, suponiendo que la valencia del dinero sea positiva. (18)

Vroom citó pruebas obtenidas en los experimentos de Atkinson, Reitman, Kaufman, que mostraban un más alto nivel de desempeño por parte de los sujetos a quienes se dijo que las ganancias dependían de la efectividad de su desempeño. La teoría del enfoque-meta, de Georgopolus, Mahoney y Jones, establece igualmente que si un trabajador desea determinada meta y percibe cierto camino que lo conduce a esa meta, utilizará ese camino si está en libertad de hacerlo. (19) Georgopolus y sus colaboradores encontraron que los trabajadores que percibían una productividad personal más alta como un medio de incrementar sus ganancias se desempeñaban en forma más efectiva que aquellos que no se daban cuenta de esta relación.

En general, la efectividad de los planes de incentivos depende del conocimiento que tengan los trabajadores acerca de las relaciones entre desempeño y ganancias. La falta de ese conocimiento es una de las causas de la falla de los planes de incentivos. El estudio de Campbell demostró que una de las principales razones de la baja productividad de grandes grupos bajo planes de incentivos es que generalmente los trabajadores no perciben las relaciones entre pago y productividad que son evidentes en grupos más pequeños.

Por otra parte Lawler, notó que era baja la relación entre el pago y el

desempeño en el trabajo; probablemente sus percepciones eran bastante exactas; sin embargo, un análisis de los gerentes más altamente motivados indicó que éstos daban mayor importancia al pago y creían que un buen desempeño de su trabajo significaría un sueldo más alto.

Estos estudios confirman la importancia de conocer la forma en que están relacionados el desempeño en el trabajo, la motivación y el sueldo. Debe especificarse en forma explícita la relación que existe entre desempeñar ciertos niveles de comportamiento deseados y obtener el incentivo. Lo que acabamos de decir parece tan obvio que apenas sí vale la pena mencionarlo. Desafortunadamente es sorprendente el número de veces que esta regla se ignora en el trabajo; se debe determinar en qué forma deben presentarse las metas o incentivos asociados con los comportamientos deseados. Prácticamente nada se ha hecho en esta área, sobre todo en relación con los gerentes. De hecho, los pasos dados para el reconocimiento del mérito del individuo son notoriamente deficientes. Deben desarrollarse y estudiarse métodos para aunar la compensación financiera a la Administración por resultados o esfuerzos sistemáticos para fijar metas de trabajo y métodos para describir en forma precisa cuáles serán los resultados finales de los varios comportamientos en el trabajo.

CITAS DEL CAPITULO 2

- 1.- Vromm. Motivación y Alta Dirección. pp 16.
- 2.- IBIDEM. pp 20.
- 3.- IBIDEM. pp 30.
- 4.- Alexander Alberto G. Un Nuevo Enfoque para lograr Productividad. El Diseño del Puesto. pp 35.
- 5.- IBIDEM. pp 36.
- 6.- Schein Edgar H. Psicología de La Organización. pp 85.
- 7.- Alexander Alberto G. Op. Cit. pp 39.
- 8.- IBIDEM. pp 42.
- 9.- Daniel Katz. The Motivational Bases of Organizational Behavior. pp 131-132.
- 10.- Herzberg. Motivación y Alta Dirección. pp 68.
- 11.- Robert L. Opsahh y Marvin Dunnette. The Rule of Financial Compensation in Industrial Motivation. pp 98.
- 12.- IBIDEM. pp 99.
- 13.- Brown. The Motivation of Behavior. pp 117.
- 14.- Maslow. Comments on Profesor Browns Paper. pp 22-23.
- 15.- Herzberg. The Motivation of Work. pp 7.
- 16.- Vroom. Op. Cit. pp 119.
- 17.- Gellerman. Motivation and Productivity. pp 30.
- 18.- Vroom. Op. Cit. pp 125.
- 19.- IBIDEM. pp 126.

CAPITULO 3

INTEGRACION DE LA MOTIVACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL

3.1 EL ENFOQUE HUMANO EN LA FORMACION DEL PERSONAL

* Concepto de formación del personal:

Es el conjunto de actividades educativas y de instrucción, que proporcionan conocimientos generales y específicos sobre la actividad laboral de cada puesto, habilidades y destrezas de trabajo, así como perfeccionamiento y desarrollo de posibilidades potenciales de trabajo y de ajuste de personal dentro de la empresa.

* Objetivos de la formación del personal:

- Integrar positivamente al personal a su ambiente de trabajo, no sólo en lo que se refiere a su puesto y al desempeño de sus labores, sino también, y especialmente al grupo de trabajo y su relación con la organización.

- Proporcionar conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes positivas al individuo en relación con su trabajo.

- Propiciar el desarrollo de la personalidad del personal, no sólo físicamente sino también social y culturalmente, tratando de obtener la autorrealización del individuo.
- Motivar adecuada y constantemente al personal.
- Conservar e incrementar un espíritu de equipo y de colaboración entre el personal.
- Elevar la moral en el ambiente de trabajo.
- Elevar el grado de satisfacción del personal en el trabajo desempeñado y la convivencia en el ambiente de trabajo.
- Incrementar las posibilidades de ascenso para el personal, lo cual aumentará las condiciones económicas y las socioculturales.
- Mejorar al máximo las relaciones humanas dentro de la organización y los grupos de trabajo.
- Proyectar, en el personal una imagen de capacidad y desarrollo hacia la clientela y el público en general.

3.2 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

Para poder comprender la conducta humana en el trabajo, es necesario conocer los valores con los que vive la gente, y las satisfacciones que acompañan al trabajo que desempeñan. El hombre realiza el trabajo motivado por necesidades inmediatas o futuras, materiales, morales o intelectuales.

"La satisfacción por el propio empleo, está influenciada tanto por el grado de interés que genuinamente le inspira el trabajo, como por su actitud hacia la situación laboral completa, en cuyo panorama interviene la compañía, el supervisor y los compañeros de empleo en cuestión". (1)

El hombre en el transcurso de su vida se va orientando hacia valores que le son proporcionados por la cultura, de acuerdo al grupo social que pertenezca.

Aquel trabajador que tenga una motivación elevada generalmente es mejor a aquél que no la tiene, ya que puede producir más o faltar menos a su trabajo, o poner mayor voluntad tratando de ser más eficiente en el desempeño de su trabajo.

Si se logra una motivación elevada, ésta compensará todo aquello que se derive de condiciones que no sean favorables, como podría ser la fatiga, el cansancio, o el calor. Si una persona está plenamente convencida de que está desempeñando su trabajo con eficiencia, voluntad y cuidado, estará

logrando a su vez la satisfacción de sus deseos y necesidades. La eficiencia de una persona con alta motivación al trabajo será más alta que una persona con baja motivación. Cabe citar lo que nos dice Walter Scott: "Una persona con una motivación elevada, utilizará su iniciativa, pericia, conocimientos y adiestramiento en toda su capacidad en el desempeño de su trabajo". (2)

El trabajo satisface muchos de los anhelos que motivan al hombre como son:

- Necesidades Primarias de dinero.
- Afán de logro.
- Progreso individual y social.
- Seguridad.

Cuando un individuo relaciona los anhelos u objetivos que persigue con su trabajo, con las metas de la empresa, y se da cuenta que éstas se relacionan entre sí, su motivación hacia la empresa se identificará con sus intereses y es entonces, que puede esperarse que su trabajo esté enfocado hacia una mayor cooperación con la empresa. De esto se deriva que un trabajador con alta motivación va a desempeñar su trabajo con toda su capacidad y aptitud, siendo así que la fuerza de trabajo será aprovechada al máximo.

Es necesario que los empresarios conozcan cuáles son los anhelos de sus trabajadores y sus motivaciones al desarrollo de un trabajo: conociendo éstas, el empresario estará en posición de corregir sus planes y encaminarlos

hacia la satisfacción de las motivaciones del trabajador, logrando así el aprovechamiento máximo de las capacidades del personal. De esta forma, la eficiencia y capacidad del personal se amplían al desarrollar su trabajo, y la organización en consecuencia se desarrollará más eficientemente. "El Bienestar general de los individuos y de la sociedad depende, en parte de las satisfacciones que experimenten en los distintos aspectos de su vida, así como en sus relaciones laborales". (3)

3.3 DESARROLLO DE UN MARCO POSITIVO DE TRABAJO

La tarea más difícil es descubrir qué es lo que motiva a cada persona y en qué grado, y saber cuál es su jerarquía de valores y necesidades, no sólo consciente sino inconsciente ya que es muy frecuente que cuando a una persona se le interroga al respecto, conteste automáticamente que trabaja por dinero, siendo que realmente sea más motivador para él, el prestigio, status, auto-realización.

3.3.1 Necesidades de Maslow

El comportamiento de un individuo generalmente es determinado por su necesidad más fuerte, por lo tanto, es importante para los administradores y empresarios tener algún conocimiento sobre las necesidades que comúnmente son las más importantes para la gente.

Abraham H. Maslow ideó un sistema que ayuda a explicar la fuerza de ciertas necesidades. (4) Maslow nos dice que parece haber una jerarquía según la forma en que se ordenan las necesidades humanas que son:

- Fisiológicas
- Seguridad
- Aceptación
- Estima
- Autorrealización

- Necesidades Fisiológicas

Estas necesidades tienden a ser más fuertes mientras que se les satisfaga en alguna medida. Son las necesidades humanas fundamentales o básicas, como alimento, vestido, abrigo. Hasta que se satisfacen estas necesidades en el grado necesario, la mayor parte de la actividad de una persona se desarrollará a nivel fisiológico. Si todas las necesidades están satisfechas, y por tanto el organismo está dominado por las necesidades fisiológicas, todas las demás necesidades pueden volverse inexistentes o secundarias.

Cuando el hombre ha satisfecho estas necesidades, al momento surgen otras aún mayores, las cuales, en vez del hambre fisiológica dominan el organismo, a su vez cuando éstas han sido satisfechas surgen otras mayores a las anteriores, y así sucesivamente. Con esto lo que se pretende es asentar que las necesidades humanas básicas se encuentran organizadas en una jerarquía de predominio relativo.

- Necesidades de Seguridad:

Una vez que se han satisfecho las necesidades fisiológicas, aparecen las necesidades de seguridad, las cuales se vuelven predominantes. Estas consisten en la necesidad de estar libre del miedo al peligro físico y a la privación de necesidades fisiológicas fundamentales.

Aún cuando nos estamos refiriendo principalmente a las necesidades del adulto, para entender las necesidades de seguridad en una forma tal vez más eficiente, basta con observar a los bebés o niños, en quienes estas necesidades son mucho más simples y obvias.

Otros aspectos más amplios del intento de buscar seguridad y estabilidad, se ven a través de la preferencia por lo conocido a lo desconocido. La necesidad de seguridad se ve como un movilizador activo y dominante de los recursos del organismo, sólo durante emergencias, por ejemplo: guerra, enfermedad, catástrofes, crímenes, neurosis, etc.

En relación a lo económico una vez que el hombre alcanza cierto nivel, desea tener la seguridad de que va a permanecer ahí, no quiere preocuparse por la pérdida de ganancia debido a la edad avanzada, pérdida de trabajo, o por otras razones, quiere alcanzar lo que para él es su nivel económico razonable.

- Necesidades de Aceptación:

Una vez satisfechas de un modo aceptable las necesidades fisiológicas

y de seguridad, la aceptación surgirá como una necesidad dominante. Siendo el hombre un ser social, tiene necesidad de ser aceptado por diversos grupos, es así que la persona se esforzará por tener relaciones significativas con los demás.

La necesidad de aceptación va relacionada con amor y afecto. En nuestra sociedad, en la frustración de estas necesidades, se encuentra el punto principal de la inadaptación y la psicopatología más severa. El amor y el afecto generalmente se miran con ambivalencia y por lo regular se encuentran rodeados de restricciones e inhibiciones.

- Necesidades de Estima:

Después de que un individuo empieza a satisfacer su necesidad de pertenecer a algo, desea por lo general ser algo más que un simple miembro de un grupo. Existe una necesidad o deseo de lograr un estable y firmemente basado, alto concepto de sí mismo, de respeto o autoestima y de estima por los demás.

Por autoestima firmemente basada queremos decir aquella que está cimentada de manera sólida en la capacidad de crear, el logro y el respeto de los demás. Estas necesidades pueden clasificarse en dos grupos secundarios: primero, el deseo de fuerza, de logro, de adecuación de confianza, de independencia y libertad; y segundo es el deseo de reputación o prestigio, reconocimiento, atención, importancia o aprecio.

La satisfacción de la necesidad de autoestima origina sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, capacidad, adecuación, la conciencia de ser útil. Sin embargo existen otras ocasiones en que las personas son capaces de satisfacer su necesidad de estima por medio de un comportamiento no constructivo. Cuando esta necesidad domina al individuo, puede recurrir a un comportamiento inmaduro y destructivo para satisfacer el deseo de atención. Es posible, que algunos de nuestros actuales problemas sociales se deriven de la frustración al no poder satisfacer las necesidades de estima.

- Necesidades de Autorrealización:

Es la tendencia a realizarse en lo que uno potencialmente es, y puede definirse como el deseo de convertirse cada vez más en lo que uno es, de ser todo lo que uno es capaz.

Desde luego, la forma específica que tomarán estas necesidades variarán de persona a persona. En un individuo puede expresarse en forma maternal, como el deseo de ser una madre ideal, en otro atléticamente, en otro estéticamente, etc. No por fuerza se trata de una necesidad creativa, pero tomará esta forma en las personas que tienen capacidad creativa.

La manera en que se expresa la autorrealización, puede cambiar a través del ciclo de vida. El individuo que puede, con el tiempo, buscar otras áreas en donde desarrollar al máximo su potencial.

Por otra parte la jerarquía de necesidades no sigue necesariamente el modelo descrito por Maslow; (5) su intención no fue decir que esta jerarquía se aplica universalmente. Maslow creía que éste era un modelo típico que funciona la mayor parte del tiempo. Sin embargo, ignoraba que hay numerosas excepciones a esta tendencia general.

Al hablar sobre la preponderancia de una necesidad sobre otra, se dice que "Si un nivel de necesidades tiene que estar completamente satisfecho antes de que el siguiente nivel surja como el más importante.

3.3.2 Teoría de los dos Factores

Al madurar las personas, las necesidades de estima y autorrealización parecen volverse más importantes. Herzberg realizó unos estudios en esta área y a partir de éstos desarrolló una teoría de la motivación en el trabajo que tiene amplias implicaciones para la administración, y sus esfuerzos hacia una utilización eficaz de los recursos humanos. Herzberg, sostiene que el hombre tiene relativamente pocos motivadores, pero puede ser desmotivado por un gran número de condiciones.

Descubrió que cuando la gente se sentía insatisfecha de sus empleos, estaba preocupada por el medio ambiente en que trabajaba.

Cuando la gente se sentía bien en su empleo, esto tenía que ver con el trabajo mismo. Herzberg llamó a la primera categoría de necesidades,

Factores Higiénicos, porque describen el ambiente del hombre y cumplen la función primordial de evitar la insatisfacción en el empleo. La segunda categoría de necesidades la llamó Factores Motivadores, porque parecen ser eficaces para motivar a las personas a lograr un rendimiento superior.

- Factores higiénicos:

La política y la Administración, las condiciones de trabajo, el dinero, las relaciones interpersonales, la supervisión, la situación relativa y de seguridad, no son las principales partes de un puesto, pero se relacionan con las condiciones bajo las cuales ejecuta el trabajo. Los factores higiénicos no provocan ningún aumento de la capacidad productiva, pero evitan pérdidas en el rendimiento del trabajador por las restricciones de trabajo.

Las necesidades higiénicas, cuando están satisfechas, tienden a eliminar la insatisfacción al trabajo, pero hacen poco en cuanto a motivar a un individuo para que su rendimiento sea mayor o su capacidad aumente.

- Factores Motivadores:

Son motivadores los factores que contienen sentimientos de realización, desarrollo profesional y reconocimiento que uno puede experimentar con un empleo que ofrezca un desafío y un campo de acción.

La satisfacción de los factores motivadores permitirá que un individuo progrese y se desarrolle de una manera madura, obteniendo así un aumento de capacidad.

El sistema de Herzberg, como la jerarquía de necesidades de Maslow, parecen ser compatibles. Se puede observar ciertas semejanzas entre la motivación y la capacidad de un individuo y sus efectos sobre el rendimiento.

El enfoque de Herzberg, es la sencillez misma. El desafío, la excitación y la actividad de un empleo lleno de sentido resultan para una persona el mejor incentivo para actuar a toda su capacidad. Herzberg menciona que un aumento de sueldo no es nunca un motivador más que para un día de pago, es así que el dinero puede usarse para prevenir un descontento grave, pero no actúa como motivador positivo.

3.3.3 Factores Motivacionales del Puesto

Se considera ahora otra clase de motivaciones que se relacionan con el puesto mismo y las condiciones de trabajo. "La palabra puesto se emplea para identificar una cierta y determinada posición de trabajo dentro de la estructura orgánica de una empresa". (7)

El puesto se puede definir como una unidad de trabajo específica e impersonal, esto quiere decir que el puesto tiene una serie de características propias, específicas e independientes de aquella persona que la está realizando. Estas características son los motivos que inducen al individuo a desear desempeñar un puesto o que lo motivan a despreciarlo.

H. de Mann ha elaborado una lista de situaciones que reclaman una satisfacción en el trabajo; instinto de actividad, de juego constructivo, de curiosidad, de autoestimación, de propiedad, y de combatividad. A éstos agrega la necesidad de mandar, de obedecer, la satisfacción estética, el interés privado y el sentimiento del deber social. Como se puede observar todos éstos son impulsos positivos, pero al lado de éstos figuran los negativos, es decir, los obstáculos que condicionan la actitud del personal con respecto al trabajo. Estos obstáculos son: el trabajo repetido, la repetición de los movimientos, la restricción de la iniciativa, la disminución de la tensión, la fatiga, la monotonía en el trabajo, la mala organización en la empresa, los obstáculos de orden social dentro de la empresa, el sistema de salarios injustos, el sentimiento de pertenecer a una clase inferior, la poca estimación por el desempeño del trabajo, etc. (8)

Es notorio que las motivaciones que señala de Mann en sus estudios, se refieren a condiciones específicas del puesto, de ahí la importancia que tienen las condiciones de cada puesto en particular como factores de motivación.

"Cuando el hombre se identifica plenamente con su puesto; cuando realiza trabajos significa responder a una inclinación ocasional; cuando la labor cotidiana se descubre y se siente el honor de la persona, comprometido en la eficiencia y en la calidad de aquella, entonces todo parece dispuesto para que en el ánimo del subordinado se acreciente el deseo de un estrecho contacto, de una sincera colaboración y de una espontánea lealtad con su jefe inmediato". (9)

CITAS DEL CAPITULO 3

- 1.- Tiffin y McCormick. Sociología Industrial. pp 337.
- 2.- Scott Walter. Dirección de Personal. pp 137.
- 3.- Tiffin y McCormick. Op. Cit. pp 355.
- 4.- Abraham Maslow. Teoría de La Motivación Humana. pp 370-396.
- 5.- IBIDEM. pp 380.
- 6.- IBIDEM. pp 385.
- 7.- Guzmán Valdivia Isaac. La sociología de la empresa. pp 69.
- 8.- Fingerman Gregorio. Factores Motivacionales del Puesto. pp 18.
- 9.- Guzmán Valdivia Isaac. Op. Cit. pp 83.

CAPITULO 4

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA INTEGRACION DEL PERSONAL

4.1 Importancia del Factor Humano en la Organización

La organización técnica y administrativa debe estar concebida en función del factor humano, y la gestión considerada no sólo como un acondicionamiento de cosas, sino también como encauzamiento de los hombres, que deberán ser remunerados según sus méritos y necesidades.

Se admite que alrededor del 80% de los problemas serios que aquejan las organizaciones modernas, se refieren al factor humano.

México, por ejemplo, cuenta con inmensos recursos climatológicos, minerales, forestales, etc.; y sin embargo se cuenta entre los países subdesarrollados. Es una paradoja viviente; y la clave está en que somos antes suborganizados, subadministrados y subeducados. Nuestros grandes problemas son las fallas humanas. Por fortuna en los últimos años, la sociedad mexicana ha reaccionado y se preocupa por desarrollar en forma racional el capital humano a todos los niveles. Surgen por todas partes, programas de capacitación humanista con miras a que cada quien se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración, cuestione sus metas, aclare sus objetivos y los de la institución, comprenda y acepte a la gente y

libere sus capacidades, de tal modo que los equipos aumenten la productividad en formas creativas.

4.1.1 La adaptación de la Empresa al Trabajador

El ideal sería que la empresa se creara en función de los trabajadores que va a emplear, y de las comunidades dentro de las que va a vivir, desgraciadamente no es posible más que cuando aquélla se funda o se descentraliza. La aplicación de sistemas de adaptación se hace a partir de una estructura preexistente y de las características particulares de los trabajadores. Si los medios de adaptación obedecen siempre a la misma técnica, su aplicación deberá estar pensada y orientada de acuerdo con las particularidades de la empresa.

- Adecuación de la organización:

Sheldon define así a la organización: "Es el proceso que consiste en asignar una tarea a individuos o grupos, con el fin de conseguir de modo eficiente y económico, por la combinación y coordinación de todas sus actividades, unos objetivos determinados. (1)

Como consecuencia de una evolución, en parte provocada por Taylor, la organización se ha extendido a todos los aspectos del funcionamiento de la empresa e, incluso, para algunos se ha convertido en la ciencia de la cooperación social; conscientes de los aspectos humanos de la gestión de un

organismo vivo, las empresas desconfían cada vez más, y con razón, de una organización más científica que racional que tiende a ignorar las necesidades humanas.

La organización no es más que el medio de ganar tiempo, permite crear un equilibrio entre un organismo apropiado para hacer eficaz al hombre así como un individuo creador, que perfeccione, adapte, organice, puesto que la organización no puede suplir a los hombres pero debe ayudarlos a trabajar mejor. No tendrá una adhesión de los trabajadores más que en tanto vaya acompañada del adecuado estado de espíritu; la organización tiene por objeto adaptar mejor los métodos al hombre, haciéndolos más rentables y las tareas menos penosas, da al trabajador conciencia de su función y le enseña a ejercerla mejor. Pero debe respetar la personalidad del trabajador, ha de permitir la reducción del grado de imposición y llegar a sustituirla por un sistema de autocontrol; debe proporcionar al equipo los medios para constituirse en unidad definida, mediante la necesaria ayuda técnica, dejándole, al mismo tiempo, un margen de apreciación y de tolerancia compatibles con las necesidades del trabajo y con su grado de autonomía.

- Es necesario lograr una buena adecuación de la remuneración ya que el salario viene a dar al trabajador la medida de la honestidad de la empresa.

El trabajador no querrá participar en la obra común a menos que

perciba un salario que crea equitativo; en caso contrario se sentirá extraño a la empresa y estará opuesto a los fines de ésta. Este valor del salario será de carácter personal y su convicción de estar bien pagado será el resultado del balance psicológico que el trabajador haya realizado en base a las siguientes comparaciones:

- * Con relación al costo de la vida.
- * Con relación al nivel de vida.
- * Con relación al nivel de los demás salarios.
- * En función del aumento de edad.
- * Con relación al concepto del trabajador acerca de su actividad.
- * Con relación a la prosperidad de la empresa.

Este balance produce en el trabajador una sensación de justicia o injusticia, según sea la idea que se haya formado el grupo social al cual pertenece y a la política económica vigente en el país, de la cual el trabajador por lo menos no puede hacer culpable a la empresa.

4.1.2 La adaptación del trabajador a la empresa

Adaptar al trabajador al medio laboral no significa identificarlo con la empresa, sino, considerarlo como un hombre que posee su propia dignidad y mérito y por ello es distinguido en el grupo, apreciado equitativamente, formado para un desarrollo de sus aptitudes, informado en todo cuanto tenga una influencia cualquiera sobre su trabajo. La empresa de este modo,

favorecerá una adaptación, ya no pasiva sino activa, del trabajador que resulta así una condición de integración no forzada sino progresiva y provechosa para la colectividad.

Jungk cita la siguiente frase. "La gran revelación en el campo de la Sociometría ha sido la integración absoluta de la personalidad del empleado en nuestros cálculos y en nuestros métodos selectivos". (2) El origen de todos los abusos reside en semejante convicción: para conocer al hombre se está dispuesto a todo, incluso a esconder micrófonos en los lugares de trabajo, para detectar las conversaciones.

El hombre ya no es considerado como un fin, sino es utilizado como un medio: se le suple en sus responsabilidades, se piensa por él, se actúa sobre él de tal manera, que se encuentre orientado de oficio en el sentido que se desee, para librarlo de sus dudas, de sus vacilaciones, de sus contradicciones, de sus inquietudes, y para prepararlo a recibir las buenas enseñanzas. La empresa se constituye a veces como un excelente campo de acción para tales métodos.

Ante semejante presión, el hombre se ve en la necesidad de reaccionar: reacción de rebeldía, de defensa, o de dimisión; también puede emplear distintas actitudes para eludir la presión, de este modo los trabajadores, practicarán la política de "keep Smiling" afectando una actitud impuesta, fingiendo calma y paz interior al principio, sin embargo acabarán por dejar de obrar según su conciencia.

Un hombre bien adaptado y, en consecuencia, dueño de una efectiva seguridad, es un trabajador que está dispuesto a dar de sí pero reivindica más conocimientos y más responsabilidades. Se halla pronto a adherirse a un objetivo común, pero sólo lo hará si se le dan razones válidas y los medios de participar en su consecución.

Esta adaptación, es condición básica para la integración del trabajador a la empresa. Esta no puede derivar de fórmulas preestablecidas, aunque tengan por objeto modificar la estructura jurídica de la empresa: las palabras mágicas de interés, asociación, participación, no tienen sentido si se aplican a una entidad cuyos fines son puramente técnicos o financieros excluyéndose los problemas humanos que se plantean en la vida de toda comunidad: no tendrán significado para los trabajadores si éstos no se encuentran adaptados a sus puestos de producción, ni preparados para desempeñar un mejor y mayor papel en el funcionamiento de la empresa. Este esfuerzo para la humanización de la empresa debe preceder a la puesta en marcha de cualquier método de integración del trabajador en la misma.

4.2 TEORIAS EXISTENTES ACERCA DE LA INTEGRACION

4.2.1 Douglas McGregor

La preocupación de McGregor está enfocada hacia el grupo de trabajo y la forma como éste se dirige, ya que los principios en que se basa la

administración tienen una posición muy poco flexible.

"Los principios relativos a la organización que exponen los libros de texto, como son la estructura jerárquica, la autoridad, la unidad de mando, la especialización del trabajo, la división de funciones, el campo de control, la igualdad de responsabilidad y autoridad, etc. abarca un conjunto lógicamente persuasivo de postulados que han ejercido profunda influencia en la conducta administrativa durante varias generaciones". (3)

Debido a que estas teorías están expuestas tan formalmente, los ejecutivos y jefes de organizaciones que las han estudiado han encontrado que no van de acuerdo con sus convicciones o puntos de vista, y como consecuencia resulta un rechazo tácito o una combinación entre teoría y experiencia personal, lo cual hace dudar de la exactitud de los principios administrativos.

Esta posición de los diferentes ejecutivos se debe básicamente, según McGregor, a tres razones básicas:

- La primera razón es porque la administración toma como modelo a las grandes organizaciones de la iglesia y del ejército en la misma forma que a la empresa. "La unidad de mando podrá ser esencial en un campo de batalla pero no en todas las situaciones y circunstancias". (3) Este principio no funciona ni en todas las organizaciones ni en todas las situaciones.

- La teoría clásica de la organización fue planteada e implantada en una época anterior muy diferente a la actual. "El nivel de vida de un país,

afecta profundamente tanto a las posibilidades como a las limitaciones del funcionamiento de una organización". (3)

McGregor no sólo se refiere a los cambios políticos y sociales que se espera que sucedan con el tiempo, sino también los cambios técnicos que naturalmente afectan a los demás cambios.

- La tercera razón señala que "Los principios de la organización clásica se basan en una serie de suposiciones de la conducta humana, que en el mejor de los casos no son ciertas más que en parte". (4)

Estas tres razones siguen influyendo en las organizaciones ya que en la actualidad no satisfacen las necesidades de la empresa. "Lo que verdaderamente se necesita es una teoría nueva, cambiar las ideas y postulados antiguos, comprender mejor la naturaleza de la conducta humana en los conjuntos y planes organizacionales". (5)

4.2.2 Rensis Likert

Likert afirma que en las organizaciones de trabajo son tan importantes las actividades de la empresa como el factor humano. "Todos y cada uno de los aspectos de las actividades de la organización vienen determinadas por la competencia, motivación y eficacia generales de su organización en el aspecto humano. De todas las tareas incluidas en la gestión y dirección empresariales, la de dirigir al componente humano constituye el centro, el

núcleo, y lo más importante también, ya que lo demás dependerá de cómo se cumpla esa función en la organización moderna". (6)

Con esta expresión, Likert no sólo señala la importancia de los factores técnicos y humanos de la empresa, sino que es necesario considerar más al factor humano ya que tal desarrollo de la organización es una consecuencia de la administración de sus recursos humanos.

Los aspectos humanos de la organización, son el enfoque básico de Likert en sus investigaciones, ya que ésta se deriva su teoría gerencial, la cual se basa para sugerir cambios organizacionales, los cuales van dirigidos a lograr mejores formas de liderazgo, de organización y de administración de grupos de trabajo.

El cambio que propone Likert en la organización, es un paso programado de sistemas autoritarios a sistemas participativos, con el objeto de lograr un grado más alto de desarrollo en la organización.

El sistema gerencial participativo se basa en tres conceptos:

- El uso por parte del directivo de un principio de relaciones de apoyo.
- La utilización del grupo para la toma de decisiones y los métodos de supervisión basados también en el grupo.
- Los altos objetivos de actuación para la organización de que se trate". (7)

En base estos tres conceptos, las organizaciones logran mayor motivación hacia los trabajadores y, por lo tanto mayor integración y cooperación entre los miembros que la constituyen.

4.2.3 Chris Argyris

Argyris parte del concepto de personalidad, del concepto de organización tradicional e interrelaciona ambos. Afirma que "El impacto de la organización en los individuos los vuelve a éstos dependientes, pasivos, y subordinados a los líderes. Como resultado de esto, los trabajadores tienen poco control sobre su ambiente de trabajo". (8)

Argyris piensa como en el caso de McGregor, que los modelos de organización actual son los que propician la pasividad, la dependencia y la falta de iniciativa en los trabajadores. Afirma que, debido a que las organizaciones son creadas para alcanzar metas y objetivos, que se logran mejor colectivamente, la organización formal constituye a menudo una concepción de cómo deben lograrse estos objetivos.

En este sentido, el individuo es conformado al puesto, y el dinero en consecuencia es lo más importante. Este diseño está basado en los conceptos de administración que tratan de aumentar y fortalecer la eficiencia y la productividad organizativa, haciendo de los trabajadores piezas intercambiables.

Argyris propone soluciones que deben lograrse mediante el cambio de

la estructura formal de la organización, del liderazgo directivo, de los controles gerenciales y de los programas de relaciones humanas. Argyris analiza los conceptos de ampliación de trabajo y de liderazgo concentrado en el empleado, como algunos de los caminos a seguir en los cambios de la organización.

Argyris desafía a la administración a que proporcione un clima de trabajo en el que cada quien tenga la oportunidad de desarrollarse y madurar como individuo, como un miembro de grupo, satisfaciendo sus necesidades personales a la vez que trabajando para el éxito de la organización.

Esto lleva a la creencia de que el hombre puede ser fundamentalmente autodirigido y creativo en el trabajo, si se le motiva adecuadamente y por lo tanto la administración que se basa en el supuesto de la teoría y sería más fructífera para la integración del individuo en la organización.

4.2.4 Robert Blake y Jame S. Mouton

Blake está convencido de las necesidades de cambio en los procesos sociales de la organización. Comenta que existen tres posibilidades para enfrentarse al problema del cambio:

- Dejar que las cosas caminen por sí solas y esperar que la evolución natural de la organización desarrolle los cambios naturales.
- Plantear un cambio radical y revolucionario en forma inmediata y rigurosa.

- El enfoque del cambio social planeado, a voluntad de los miembros del organismo social, en forma paulatina, y continua.

Este último enfoque es el que postulan Blake y Mouton como camino a seguir en los problemas de desarrollo de la organización y ha surgido de investigaciones realizadas por él en distintas organizaciones del mundo, habiendo encontrado que los dos más grandes obstáculos para el desarrollo de las organizaciones son, los problemas de comunicación y la deficiente planeación.

Las seis fases del programa de Blake y Mouton son las siguientes:

- Desarrollo Gerencial
- Desarrollo de Grupos de Trabajo
- Relaciones intergrupales
- Desarrollo de un plan de acción
- Implantación del cambio planeado de acuerdo con las metas establecidas.
- Estabilización y control.

Blake establece su teoría de los estilos gerenciales partiendo del enfoque que se le dé al uso de la autoridad; ante dos factores fundamentales de la organización, objetivos y personas, como dicen Blake y Mouton "Debe enfatizarse, que de la manera que el gerente maneja estos dos factores define el uso que le da a la jerarquía". (9)

Resulta un hecho que las empresas tienen que funcionar con una organización jerárquica, se utilice como se utilice el poder es una condición

esencial de la empresa ya que a pesar de que muchas empresas disponen de clasificaciones de los distintos tipos de trabajo y cuál ha de ser la posición de cada individuo en la escala jerárquica, el problema de las relaciones entre jefe y subordinados, es mucho más complejo a través de una descripción del trabajo. Para comprender plenamente la función de mando dentro de una empresa es necesario estudiar el modelo de Blake y Mouton que se le conoce como grid gerencial.

Una de las preocupaciones fundamentales del Grid será obtener resultados positivos en producción. Otra se referirá a las relaciones que se puedan obtener con colegas y subordinados. La tercera preocupación será sobre la manipulación correcta de la escala jerárquica existente en la empresa, para el mejor logro de una producción a través de y junto con los miembros restantes de la empresa.

- Preocupación o interés por la producción.

Puede representarse por el descubrimiento de un ejecutivo, acerca de nuevas vías para la expansión y desarrollo de la empresa, este interés por la producción también puede notarse en la extensión y calidad de las decisiones de política de la empresa, en el número de ideas originales que se van convirtiendo a través del proceso de producción en productos terminados capaces de competir en el mercado.

La producción es, todo aquello para cuya realización la empresa se ha visto en la necesidad de emplear gente.

- Preocupación o interés por las personas.

Hay que tener en cuenta que las personas siguen siendo personas.

independientemente del tipo de trabajo que realicen. El interés de algunos gerentes se puede hacer patente a través de sus esfuerzos por conseguir que sus subordinados le estimen, y otros se preocupan principalmente porque los empleados cumplan con su trabajo.

Las condiciones de trabajo, la estructura salarial, los complementos salariales, la seguridad en el trabajo, y otros tantos factores constituyen también medios a través de los cuales se puede hacer patente el interés en el elemento humano. La reacción de los empleados se acoplará al grado de interés que se demuestre tener en ellos, y éstos, según el caso, responderán con entusiasmo o resentimiento, se sentirán identificados o indiferentes ante la empresa, y aceptarán con gusto o se resistirán al cambio. En la figura 1 se muestra el Grid Gerencial en la cual el 1 representa el mínimo interés, el 5 simboliza el término medio y el 9 expresa el máximo interés. Los números 2 al 4 y del 6 al 8 indican posiciones entre el nivel más alto y el más bajo.

Hay que tener en cuenta que el carácter del interés, difiere según las diferentes posiciones del Grid, aún cuando el grado de interés sea el mismo. Por ejemplo, cuando el grado de interés hacia las personas es alto y va unido a un interés bajo en cuanto a producción, el carácter del interés por las personas expresado, es el de que la gente sea feliz, y es muy diferente del que se da cuando el interés por las personas se une a un alto interés de producción, en este caso lo que importa es que la gente se identifique con la empresa y se esfuerce con entusiasmo a contribuir al fin propio de éste.

Para aumentar la competencia de la organización, el cuerpo directivo necesitará conocer las distintas alternativas lo mejor posible y elegir la que mejor se adapte a cada situación.

GRID GERENCIAL

ALTO 9 8 7 6 5 4 3 2 1 PREOCUPACION O INTERES POR LAS PERSONAS BAJO	1.9	ADMINISTRACION DE UN CLUB CAMPESTRE						9.9	ESTILO DE MANDO CARACTERIZADO POR TRABAJO EN EQUIPO
					5.5				
				ESTILO DE MANDO BASADO EN EL HOMBRE - ORGANIZACION					
		1.1	ESTILO DE MANDO EMPOBRECIDO						9.1
	1							9	ALTO

PREOCUPACION O INTERES POR LOS RESULTADOS

- 9.1 En la parte inferior derecha del Grid, un máximo interés (9) en la producción se combina con un mínimo interés (1) en las personas. Un director que actúa bajo estas presuposiciones, se concentra en elevar al máximo la producción, ejerciendo su autoridad y consiguiendo el control sobre sus subordinados. Esta sería una orientación 9.1.

- 1.9 En la parte superior del Grid, a la izquierda está representado este estilo de mando. Aquí un mínimo interés (1) en la producción se une al máximo interés por la gente (9). Se da una importancia primordial al fomento de las buenas relaciones con colegas y subordinados.

- 1.1 A la producción y a la gente se le da un mínimo de interés. El directivo que sigue esta orientación está haciendo el mínimo necesario para continuar dentro de la empresa.

- 5.5 Se encuentra en el centro. Esta es la llamada teoría del medio camino. Las suposiciones funcionan aquí bajo el lema "Doy algo para obtener algo" que revelan la conformidad de las personas.

- 9.9 El interés tanto en la producción como en las personas se integra en un alto nivel el cual está representado en la parte superior derecha. Aquí se tiende hacia la labor en equipo. El trabajo se orienta hacia una meta y se busca alcanzar resultados importantes en calidad y cantidad a través de la participación, la compenetración, el compromiso y la solución de conflictos.

PRINCIPIOS DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO SOBRE EL COMPORTAMIENTO Y LA CONDUCTA EN CORRELACION CON LOS ESTILOS DEL GRID

PRINCIPIO	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
INFORMADO LIBRE ELECCION	Los subordinados trabajan por su cuenta, sin información suficiente para ejercer una auténtica elección libre y con conocimiento de causa.	Libertad de actuar, salvo que se trate de acciones impopulares que puedan provocar tensiones en los demás y que serán evadidas.	La libertad de elección se limita por el conformismo necesario para lograr que la gente actúe unida.	El requisito de sumisión ante la autoridad elimina la posibilidad de elegir libremente.	Se mantiene informados a los subordinados y se les anima a influir en aquello que les afecte.
PARTICIP. ACTIVA	Cada uno sabe lo que tiene que hacer.	Se fomenta el interés por los aspectos sociales de las relaciones interpersonales.	Se espera que los subordinados respeten y adopten las opiniones mayoritarias.	Se requiere obediencia, en lugar de participación activa.	La participación activa es el medio de obtener la penetración, dedicación y creatividad imprescindibles para obtener un alto nivel de productividad a través de un elevado costo de ánimo.
CONFIANZA MUTUA	Prevalece la falta de respeto entre el jefe y los subordinados.	Directivos que confían demasiado en sus subordinados y les dan rienda suelta.	El dinero confía en que los miembros dueños de la empresa no causen problemas.	Prevalece la sospecha de que los subordinados no cumplirán con lo exigido.	La confianza se basa en la competencia demostrada tanto por el jefe como por los subordinados.

CONTINUACION

PRINCIPIO	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
COMUNICACION ABIERTA	Los mensajes se transmiten de un nivel a otro de manera literal, tal y como se expusieron.	La comunicación de un nivel inferior a otro superior se fomenta; pero la comunicación de arriba hacia abajo se manipula para evitar reacciones negativas a los subordinados.	La comunicación es bilateral pero debe adaptarse a lo que se considera aceptable por la empresa, tanto en un plano formal como informal.	Comunicación unilateral, cerrada, a escondidas.	Se fomenta la libre expresión de ideas y sentimientos.
METAS Y OBJETIVOS	Se ignora la posibilidad de utilizar objetivos como fuentes de dirección o de motivación.	El jefe apoya y anima a los subordinados a que fijen sus objetivos de acuerdo con lo que les interesa.	Los objetivos de producción se pueden alcanzar con un esfuerzo razonable.	Se fijan cuotas para la producción con el fin de presionar para cumplir las exigencias del jefe.	Un conocimiento claro y una aceptación de los objetivos sientan las bases para la cooperación.

CONTINUACION

PRINCIPIO	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
CRITICA	Los comentarios sobre la actuación de los subordinados son raros	Se hacen cumplidos referentes a act. relacionadas o no con el trabajo, exagerando los aspectos positivos. La crítica negativa se evita, a ser posible.	Se ofrecen sugerencias de forma tentativa, para poder cambiarlas si no se aceptan de buen grado.	Se critica a los demás si no se cumplen las exigencias del jefe.	Se utiliza la crítica para aprender de la experiencia y para determinar porqué ciertos actos son efectivos y otros no lo son.
ACT. DE TRABAJO	Se cumple con las exigencias de trabajo mínimas, realizando un esfuerzo también mínimo.	Dentro de lo posible los empleados eligen las act. que más les interesan.	El trabajo se organiza de manera convencional.	Las tareas se simplifican y se formalizan en interés de la competencia funcional.	La realización de act. de trabajo complejas o de una variedad de actividades resulta más positivo para la salud mental que la realización de act. simples o la repetición rutinaria de la misma actividad.

CONTINUACION

PRINCIPIO	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
SOLUCION DE CONFLICTOS	Ante el desacuerdo prevalece la neutralidad.	Se busca llegar a un acuerdo apoyando las conclusiones de los demás y cuando surge un conflicto, se procura suavizarlo.	Cuando no es posible remontarse a la tradición y apoyarse en la opinión mayoritaria, se procura llegar a un compromiso equitativo.	Imponer la propia voluntad o suprimir el desacuerdo, demuestra que se tiene control sobre los demás.	Cuando surge el conflicto, las diferencias se estudian y se resuelven.
RESP. PERSONAL	Los subordinados se hacen responsables en la medida que lo deseen.	Se les proporciona a los subordinados la responsabilidad que deseen, pero rara vez se les hace responsables de sus actos.	Se espera que los subordinados acepten el sistema de <i>status quo</i> y trabajen dentro de él.	El directivo responde por el subordinado.	Cada persona responde de su propia actuación, además de compartir la responsabilidad por el trabajo en equipo.

Uno de los problemas más difíciles con el que se encuentran los directivos, consiste en decidir si se va a implantar un estilo de flexibilidad que requiere el uso de todos los diversos estilos según la situación o si se va a optar por la adopción de un estilo 9.9 de aplicación versátil. Esto permite al directivo tratar con los demás en términos de principios de comportamiento que se aplicarán de manera particular de acuerdo con los resultados y con los requisitos de cada situación específica.

4.2.5 Warren Bennis

Bennis, plantea la necesidad de buscar nuevas formas de organizar al trabajo, para lo cual se requiere del cambio social en la organización. Habla "de una verdadera administración científica que se fundamente en un concepto claro de salud mental en la organización". (10)

Al ocuparse Bennis de los diferentes tipos de programas para el cambio en la organización, distingue ocho fundamentales:

- Exposición y propaganda
- Elite Corps
- Entrenamiento en relaciones humanas
- Asesoría
- Consulta escolar
- Circulación de las áreas de la elite
- Desarrollo de la investigación
- Investigación activa.

Los siete primeros tipos se han venido utilizando frecuentemente, y el último de la acción investigadora, es el que ha aplicado con más énfasis el desarrollo de las ciencias de la conducta. "Desde todo punto de vista, salvo uno, la acción investigadora es idéntica a las funciones tradicionales de la investigación aplicada, es decir, se trata de utilizar la investigación para resolver los problemas del cliente. Lo que distingue a la acción investigadora, es la naturaleza de los roles de los investigadores, éstos pueden cambiar e invertirse". (11)

4.3 INTEGRACION DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

4.3.1 Trascendencia del Grupo en la Empresa Moderna

Lo típico del grupo de trabajo es su compromiso con la productividad, ya que ésta es su razón de ser; de allí fluyen sus otras características, como la disciplina y su buen grado de organización; también en él son muy importantes las relaciones humana que están en función de la tarea.

"El alto grado de organización que se requiere en el grupo de trabajo determina una relación bastante precisa de puestos a actividades como condición de eficiencia". (12)

Los grupos son a la organización lo que los órganos al cuerpo humano, cada equipo que falla es como un órgano enfermo que afecta a todo el organismo.

Paul R. Lawrence resume la situación de porqué fallan los grupos de trabajo afirmando que, "La coordinación de los grupos es probablemente el problema número uno de nuestras modernas empresas". (13)

4.3.2 Grupos y Productividad

Sobresalen diez características que distinguen a los grupos productivos de los improductivos, y son:

- Alta orientación a la tarea, como resultado de una intensa motivación de todos los miembros.
- Amplia participación de todos, no sólo en la ejecución, sino también en las deliberaciones.
- Intenso intercambio de ideas, opiniones e información.
- Tolerancia a las diferencias de caracteres y al desacuerdo.
- Apertura de todos y cada uno a la crítica constructiva.
- Toma de decisiones por consenso.
- Clima general libre, relajado y espontáneo sin negar la disciplina.
- Sensibilidad a los valores humanos de los compañeros.
- Ausencia del dominio de una figura de poder, y presencia el liderazgo compartido y móvil.
- Ausencia de agendas ocultas.

Como dice Douglas McGregor, refiriéndose a su país: "La mayor parte de los equipos administrativos, como se les llama, no son equipos ni

mucho menos, sino conjuntos de relaciones individuales con el jefe, en que cada uno lucha con los demás por conquistar poder, prestigio, reconocimiento y autonomía personal". (14)

Lo común y lamentable es que exista una gran desproporción entre la fuerza activa y potencial del grupo.

En atención a la misma eficiencia y productividad hay que lograr la difícil pero necesaria meta de que cada empresa funcione más como una comunidad humana que comparte con entusiasmo la vida y el interés por metas comunes, que como una estructura jerárquica o, peor aún, como un rebaño de borregos.

4.3.3 Aspectos críticos en el proceso grupal

4.3.3.1 Competencia contra colaboración

La competencia intragrupal puede llegar a ser suicida, como si los miembros de un equipo de fútbol se pusieran a luchar durante el partido, unos contra otros. Igualmente la competencia dentro de una misma organización, las razones de esto son:

* Una especie de miopía: Los individuos se involucran tanto en la propia tarea y en el propio interés, que pierden de vista la panorámica general: la cercanía a los árboles les impide ver el bosque.

* El individualismo: Los mexicanos y la mayoría de los latinoamericanos tendemos fuertemente a ser individualistas en parte por razones históricas que nos hacen remontarnos al trauma de la conquista y a la infancia de la colonia y por la educación que nos dieron principalmente dentro del sistema escolar jerárquico, autoritario y clasista.

Sería un milagro que después de 12, 15 años de escuela clasista y de aprendizaje individualista, el joven mexicano llegara a la empresa convertido en un convencido y dinámico colaborador.

La colaboración dentro de una institución cualquiera exige haber cultivado el arte del diálogo, superando el monólogo y la polémica; y la tentación de retroceder está siempre al acecho.

A quienes ocupan los puestos de mayor jerarquía les corresponde concientizarse de que mucha información que es valiosísima para las grandes decisiones que se toman en niveles altos, nace, crece y florece en niveles inferiores, y que si no existe un clima de colaboración, ésta se quedará estancada y no traspasará los umbrales que llegan hasta ellos.

4.3.3.2 Los enemigos de la integración

En la misma línea de las actitudes del monólogo y polémica, son enemigos de la integración grupal todos los enemigos de la comunicación:

De parte del emisor:

- * Inhibiciones
- * Tabúes
- * Miedo
- * Máscaras y Fachadas
- * Agendas ocultas
- * Dogmatismo
- * Todas las formas de egocentrismo

De parte del receptor:

- * Prejuicios
- * Actitud evaluativa y no propiamente receptiva
- * Percepción selectiva y subjetiva
- * Sordera a los mensajes no verbales
- * Mal conocimiento del lenguaje verbal
- * Miedo al cambio

De parte de ambos:

* Olvidar las diferencias culturales que crean distancias psicológicas excesivas.

* Ingenuidad y simplismo respecto a los procesos de la comunicación humana.

* Pretensión de que las demás personas reaccionen como uno no permitiendo a cada quien ser uno mismo.

4.3.3.3 Los facilitadores de la integración

Afortunadamente la integración grupal no sólo tiene enemigos, también tiene buenos amigos, ellos son:

- * La participación de todos en el manejo de los temas y problemas, tal conducta disminuye el miedo a lo desconocido, lo cual a su vez, reduce las resistencias y actitudes defensivas.

- * El uso de los recursos disponibles para manejar la agresividad por ejemplo:

- ' La sublimación que canaliza en forma inteligente las pulsiones agresivas en forma de entusiasmo militante por los objetivos comunes y por causas verdaderamente dignas.
- ' La autocrítica, que dilucida los sentimientos ocultos que amenazan sabotear las relaciones de trabajo.
- ' Fomentar el conocimiento y el trato directo entre miembros de grupos diversos de la misma institución.

- * El cultivo de la empatía, que permite abrirse a los problemas de los demás sin involucrarse emocionalmente en ellos.

Pero no se deba caer en el simplismo, de las rectas; los facilitadores más preciosos no son técnicas, sino actitudes, las actitudes básicas y consabidas de:

- * Diálogo (saber escuchar)
- * Respeto

- * Confianza
- * Armonía
- * Participación

En una palabra todo lo que hace la "Convivencia", cálida y viva y que rebase a la simple coexistencia inerte, fría y descarnada.

4.3.4 El manejo de los Grupos

Todo jefe, encargado o miembro de un grupo cualquiera, además de tener responsabilidad en la marcha del grupo, debe entender de tener responsabilidad en la marcha del grupo, debe entender los procesos grupales; hay cuatro puntos importantes que se deben poner de relieve:

* Administración por objetivos: Para garantizar que en todo momento se va a saber hacia dónde se va. Una administración que no se dé por objetivos es tan falta de sentido común como un viaje sin meta. Pero sucede que en sentido común no es tan común...

El momento más adecuado para que el encargado de un grupo se avoque a esta tarea es el inicio del grupo, o de su gestión, si el grupo ya existe previamente.

* Disciplina: Hay jefes y coordinadores que caen en una trampa, con el afán de no parecer en un principio duros y poco amigables, toleran cierta flojedad en la disciplina, llevan el principio que en un segundo

momento serán más exigentes. No entienden que cuando la gente ya se acostumbró a hacer las cosas de cierta manera, en el momento que sienta el cambio reacciona con resistencia.

* Mecanismos de evaluación y seguimiento: El principio para la buena marcha de un grupo de trabajo y de una institución es efectuar reuniones periódicas con una programación fija que llegue a formar un hábito: el carácter de tales reuniones debe resultar de los dos polos en torno a los cuales giran: La planeación (aquí vamos a hacer, cómo, cuándo, en qué medida, quiénes con qué recursos...), y la Retroinformación (qué hemos hecho, cómo lo hicimos, qué debimos hacer y no hicimos, a qué se debieron nuestras fallas).

En tales reuniones el coordinador tendrá siempre en cuenta que las actitudes (disposiciones internas) son más importantes que las técnicas (mecanismos externos).

* Grupo Creativo: Actualmente, en un mundo tan cambiante y competitivo, que proclama el cambio como uno de los valores más cotizados, y seductores, la creatividad ha llegado a ser un artículo de primera necesidad. Pero la creatividad para florecer requiere de un clima de libertad, tolerancia a los errores, participación amplia y espontánea.

4.4 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA INTEGRACION DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

4.4.1 ¿Qué es Liderazgo?

En el lenguaje del lego, el líder es alguien que atrae la gente hacia él como si fuera un imán, por obra del "carisma". Es la persona a quien otros quieren seguir, es aquel que atrae a su confianza y su respeto, así como su lealtad. Esta es, ciertamente, la imagen del líder emergente, el "gran hombre" que se apodera de la imaginación así como de la admiración de aquellos con los cuales trata.

Liderazgo es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones (Dubin, 1951). (15)

Es la iniciación de actos que resultan en un patrón consistente de interacción de grupo dirigida a la solución de problemas mutuos. (Hemphill, 1954). (16)

El Dirigente es el hombre que más se acerca a realizar las normas que el grupo estima; esta conformidad le proporciona elevada categoría, que atrae a la gente e implica, el derecho de asumir el control del grupo (Homans, 1950). (16)

El líder es la persona que crea el cambio más efectivo en el desempeño del grupo (Cattell, 1951). (16)

El dirigente es la persona que logra hacer que otros lo sigan (Cowley, 1928). (16)

Liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas (Stodgill, 1948). (16)

Hay dos hilos importantes que corren a través de estas definiciones. El primero es que el liderazgo es una relación entre personas en la cual la influencia y el poder están distribuidos en forma desigual sobre una base legítima. El poder puede ser dado al líder por el consentimiento de los miembros del grupo, un convenio contractual de trabajo, por ley, pero corresponde a él ejercerlo.

Lo segundo es que no puede haber líderes aislados. Si se desea saber si se es líder, véase lo que sigue:

* El liderazgo implica que los seguidores deben consentir, en forma explícita o implícita, en esta relación de influencia.

* Los seguidores voluntariamente ceden al dirigente su derecho a tomar decisiones independientes.

El liderazgo es una actividad que hacer participar en forma sorprendente al ego; esto puede verse en los talleres de entrenamiento en administración, en donde con frecuencia se pide a los ejecutivos maduros que trabajen juntos en una diversidad de situaciones que suponen

actividades que intrínsecamente no tienen sentido, para dejar que cada uno de ellos vea cómo se desempeñan él mismo y los demás en diversas tareas del liderazgo.

Otros han visto al dirigente como la persona que puede ayudar a los miembros del grupo a satisfacer necesidades emocionales. Sea cual fuere la explicación, apenas puede dudarse de que la situación del liderazgo es una transacción basada en un intercambio de bienes económicos.

4.4.2 El Clima organizacional

Al describir el clima organizacional se ha dado más importancia a los aspectos interpersonales de la situación. Algunos autores han identificado a los componentes de éste en los grados de apoyo gerencial, interés por los empleados nuevos y conflicto dentro de los departamentos o entre ellos, en una organización (Shneider y Bartlett, 1968). (17) Otros han definido al clima organizacional de manera que incluya las restricciones impuestas por la organización y la burocracia, el grado en que el empleado tiene independencia para tomar decisiones, naturaleza y frecuencia de las recompensas, el reto y el riesgo, y la cordialidad del apoyo.

Campbell (17) (1970), identifican cuatro factores comunes en todas las investigaciones:

* Autonomía individual: Capacidad del individuo para ejercer su responsabilidad, independencia e iniciativa personal.

* El grado de estructura impuesto sobre la posición: El grado en que los objetivos del trabajo y los métodos para realizarlo son establecidos y comunicados al gerente por sus superiores.

* Orientación de la recompensa: El grado en que la organización recompensa a las personas por un trabajo tenaz o por sus logros.

* Consideración, Cordialidad y Apoyo: Apoyo y estímulos recibidos del superior inmediato.

4.4.2.1 El clima organizacional en términos mecanicista-orgánico

Las organizaciones mecanicistas tienden a tener estructuras jerárquicas firmemente integradas, reglas rígidas y formalizadas, un grado bajo de confianza entre los miembros y una corriente de comunicación fundamentalmente descendente. Las organizaciones orgánicas muestran estructuras liberales, una corriente de comunicación multidimensional que se dirige hacia los iguales y superiores así como a sus subordinados, y un alto grado de confianza y tolerancia en las relaciones entre los compañeros de trabajo. Esta clasificación nos permite considerar a la organización en términos de construir o estructurar el medio ambiente del individuo, con las dimensiones de autonomía individual, grado de estructura y orientación hacia la recompensa identificada.

Una cuestión importante es cómo afecta el clima de la organización a

su rendimiento. Las pruebas parecen demostrar que un buen clima reduce la rotación de personal, y aumenta la satisfacción de los empleados, así como la efectividad de la organización o del grupo. Esta conclusión salta a la vista de acuerdo con el supuesto todavía común, de que la moral y la satisfacción del trabajador son esenciales para la productividad, por lo menos en un plazo largo.

4.4.3 El ejercicio del mando

El modo de ejercer la autoridad juega un importante papel en el proceso de integración del trabajador en la empresa. Los actos de autoridad, condicionan en gran parte la calidad de las relaciones humanas y a menudo determinan las reacciones individuales. El ejemplo actúa de detector, según Bergson, el progreso moral, y social procede del efecto creador y dinámico causado por la "llamada del héroe"; por el contrario, la cobardía del jefe podrá engendrar el servilismo, la hipocresía, la mediocridad de los subordinados. (18)

4.5 FORMAS DE INTEGRACION QUE SUPONEN UNA PARTICIPACION COLECTIVA DE LOS TRABAJADORES EN LA PRODUCTIVIDAD Y EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

Mediante este tipo de participación, se presenta a menudo al personal como colectivamente interesado en la empresa. La palabra no es muy feliz,

pero por lo menos presenta la ventaja de hacer bien patentes los dos objetivos perseguidos con estos sistemas de integración de retribución colectiva:

- * Interesar materialmente, financieramente, al personal en los resultados de la empresa. Conviene que los miembros de la colectividad de trabajo posean la certeza de que les alcanzan los beneficios de la empresa, que su suerte no es independiente de la de ésta, que en lugar de sentirse amenazados por la desaparición de la empresa se interesen por el nivel de actividad que la misma alcance.

- * Interesar psicológicamente al personal en la vida de la empresa, es decir, retribuirle mediante un sistema que asegure su decidida y leal participación en la obra común, en lugar de ofrecerle un salario que deje al obrero en actitud pasiva.

Desde este punto de vista, constituyen una forma de integración que puede tener su eficacia a condición de ir acompañada de cierto número de garantías juntamente las dos formas, pueden presentar este modo de interesar colectivamente al personal:

- * Participación en el aumento de la productividad.
- * Participación en los resultados propiamente dichos.

4.6 EL PROBLEMA DE LA INTEGRACION DEL TRABAJADOR EN LA EMPRESA

Si parecen fáciles de establecer las condiciones de integración, no ocurre lo mismo con las formas. La promoción colectiva de la sociedad de trabajo puede tener efecto bajo múltiples fórmulas de participación de los trabajadores en la gestión, en los resultados y en el capital de la empresa.

Cada experiencia vale sólo lo que en sí misma significa, sin que pueda atribuírsele valor absoluto: no podrá conseguirse la adhesión del trabajador con reglas preestablecidas, con estructuras predeterminadas ni con fórmulas estereotipadas, si los resultados morales y psicológicos que se logren no alcanzan a satisfacerle.

CITAS DEL CAPITULO 4

- 1.- Manuel Alonso García. La Intervención del Trabajador en la Empresa. pp 6.
- 2.- IBIDEM. pp 91.
- 3.- Douglas Mc.Gregor. Aspectos Humanos de la Empresa. pp 29.
- 4.- IBIDEM. pp 44-94.
- 5.- IBIDEM. pp 57-58.
- 6.- Rensis Likert. Un nuevo Modelo de Gestación y Dirección. pp 11.
- 7.- IBIDEM. pp 65.
- 8.- Chris Argyris. Personality and Organization. pp 60.
- 9.- Robert Blake y Jane S. Mouton. The Managerial Grid. pp 11.
- 10.- Bennis Warren. Changing Organization. pp 48.
- 11.- IBIDEM. pp 104.
- 12.- Berne E. Estructure and Dynamics of Organization and Groups. pp 115.
- 13.- Mauro Rodríguez Estrada. Integración de Equipos. pp 42.
- 14.- Douglas Mc.Gregor. Op. Cit. pp 222.
- 15.- Mauro Rodríguez Estrada. Motivación al Trabajo. pp 13.
- 16.- IBIDEM. pp 14.
- 17.- IBIDEM. pp 70.
- 18.- Manuel Alonso García. Op. Cit. pp 119.

CAPITULO 5

5.1 ANTECEDENTES DE BANCOMER

El 15 de Octubre de 1932. se crea el Banco de Comercio, S.A., el cual contaba con 28 personas, incluyendo al gerente y a los mozos del servicio, y un capital de \$ 500 000.00, a partir de esto comienza una aventura bancaria que no tiene paralelo en el país.

La organización del Banco de Comercio, S.A., en sus comienzos era de tipo estrictamente lineal, no sólo para la limitación numérica de sus componentes, que no pasaban de treinta, sino porque la orientación de las políticas y las decisiones dependían de sus fundadores.

El Banco de Comercio, después de fundado planea extender sus servicios al interior del país. Así, idea un sistema nuevo: La creación de bancos afiliados. El organizador y el principal accionista es generalmente el Banco de Comercio, de la Ciudad de México. El resto de las acciones se ofrece a un grupo de importantes empresarios y de prominentes hombres de negocios de la ciudad donde se establece, los cuales, interesados en la institución colaboran con ella en forma incondicional. Muchos de ellos pasan a ser miembros de los consejos de Administración o de las comisiones consultivas, hombres que estando insertados en la vida económica de su región, orientan al Banco de Comercio y lo apoyan en su experiencia y profesionalismo, hombres que establecen una liga entre la provincia y la capital.

En 1933, el Banco de Comercio establece contacto con los primeros bancos corresponsales fuera de México. Cinco años más tarde, en 1937, los corresponsales cubren todo el mundo.

En 1929 es un año crucial para todos los países. Empieza la Segunda Guerra Mundial. Se genera la crisis y los problemas se agigantan aun para naciones como México que no están directamente involucradas en la lucha armada, pese a las dificultades, el Banco de Comercio, continúa su desarrollo afirmándose en los mercados bancarios como una institución joven que avanza con seguridad.

A partir de Diciembre de 1956, un acontecimiento trascendental marca un cambio en la vida de los bancos afiliados: cambian simultáneamente sus denominaciones por las de Banco de Comercio, seguido el nombre de la entidad o plaza en que opera. La uniformidad en la razón social se hace tangible la afiliación entre los Bancos del Interior y el Banco de Comercio de la Ciudad de México. Ya contaban con 164 oficinas en toda la República.

Todos los bancos afiliados se constituyen como sociedades anónimas de capital fijo, bajo el régimen de las leyes e instituciones de crédito y sociedades mercantiles y tienen como domicilio la plaza en que se fundan.

Para entonces, el área metropolitana ofrece sus servicios a través de 33 sucursales. Y en 1955 un acontecimiento de carácter internacional abre una nueva época: se establece en Nueva York la primera oficina de

representación en el extranjero, a la que le sigue, un año más tarde la segunda oficina de este género en Madrid.

Al cumplir los 25 años de su creación, en 1957 y continuando con la expansión, el sistema de Bancos de Comercio da otro paso trascendental en su desarrollo, convirtiéndose en un factor importante para la vida económica de México, de la propia institución y de su personal.

Independientemente de la organización de sus bancos afiliados, el consejo de administración, deseando incrementar los servicios que presta a su clientela, decide crear nuevas instituciones que completen el sistema Bancos de Comercio.

El 29 de Noviembre de 1956, la entonces financiera "Industrial y Crédito", S.Á. se incorpora al sistema de Bancos de Comercio y cambia su razón social por la de Financiera Bancomer, con la modalidad de nombrar a funcionarios de la institución como miembros del consejo de Administración, modalidad que se aplica posteriormente a otras áreas de banco y que es adoptada por diversas empresas.

El 7 de Marzo de 1957, se funda una sociedad de Seguros generales denominada aseguradora Bancomer, continuando la expansión en el ramo de seguros; en 1964 se adquiere en su totalidad la compañía Seguros de México y ambas se fusionan en Septiembre de 1965 en una sola compañía: Seguros de México Bancomer.

Para complementar su sistema, se funda el 29 de Abril de 1957 una sociedad, hipotecaria Bancomer, organizada con el mismo propósito de extender todo género de facilidades de crédito a nuestra clientela. Los planes siguen adelante, se considera la importancia de crear una compañía inmobiliaria. Y así para hacer más ágil la inversión en propiedades inmuebles destinadas al sistema de Bancos de Comercio, se funda el 23 de Septiembre de 1957, la inmobiliaria Bancomer, para garantizar el valor de las inversiones en inmuebles.

Los cambios anteriores se debieron sin duda a la nueva administración con la que se inicia una época distinta. Se concibe una nueva forma de servicio más ágil y abierto y se entra de lleno al campo de la publicidad.

El cambio interno es tan radical, que rebasa las fronteras del Banco de Comercio, e influye decididamente en la Banca Mexicana. Cambio importante que extiende sus beneficios a la industria y comercio. Pero el cambio se marca más definitivo cuando los Bancos de Comercio, con su complejo sistema de Servicios Financieros, se vuelve a otros sectores, que en cierta forma habían estado al margen de los beneficios financieros de la banca. La venta de los servicios financieros experimenta un cambio radical. Su actitud es de conquista, no de espera.

La Historia de Bancomer, llega así, no a la meta final sino a un nuevo punto de partida. El crecimiento plantea nuevas y constantes adaptaciones al mundo financiero. Diez años más tarde en 1967, se inician los trabajos

para automatizar nuevos sistemas, el primero, el básico, es el de cheques, dos años habrían de transcurrir antes de que quedara implantado. Fue en realidad la base para la instalación del sistema de pagos activados por computadora, SPAC. El desarrollo de servicios en el área metropolitana, 53 nuevas sucursales, experimentan uno de los cambios más fundamentales: la computadora que habla, la rapidez incomparable, seguridad en las operaciones y un servicio que nuevamente hace de Bancomer un Banco con ideas modernas.

La automatización no llega exclusivamente al sistema de cheques. Es el unto básico. Pero otras operaciones bancarias fundamentales se van integrando: cartera, cobranzas, valores, créditos hipotecarios.

Por lo que se refiere a la tarjeta de crédito, 1970 es el arranque, comienza la afiliación de establecimientos y tarjeta-habientes. A diez años de distancia, los resultados revelan que el servicio que su tarjeta ofrece a la clientela es bien recibido.

5.2 BASES DE SU DESARROLLO

La base de su desarrollo es indudablemente un equipo de trabajo de gran calidad: su personal. La preocupación de Bancomer por ayudarlo a lograr su desarrollo integral se evidencia notablemente en 1971, al crear el centro de capacitación, el primero en su género dentro de la Banca Mexicana, cuya meta fundamental es capacitar los recursos humanos en las

operaciones más directamente relacionadas con el servicio a la clientela, sin descuidar otros aspectos de carácter humano a fin de brindar la posibilidad de un desarrollo integral y armónico necesario para garantizar su crecimiento individual dentro de la institución.

Un periodo importante para el crecimiento de Bancomer es el comprendido entre 1970 y 1973. En él se consolida su expansión en el extranjero nuevas oficinas de representación: Europa, Londres, en Asia, Tokio. Su primera sucursal en el Extranjero, Los Angeles, en Estados Unidos. Y su participación como accionistas de Livbra Bank. En el Plano Nacional, el mercado de las finanzas los enfrenta a un reto interesante: Las necesidades bancarias de clientes que requieren servicios más sofisticados plantean la urgencia de encontrar soluciones concretas, servicios específicos que sólo pueden dar ejecutivos especializados. Así cada día se evidencia la necesidad de establecer un enlace vivo entre esta clase de clientes y nuestras sucursales. Surge entonces un nuevo tipo de funcionario: El Ejecutivo de Cuenta.

En 1974 y 1985 respectivamente se crea la división de Ejecutivos de Cuenta y el área de promoción femenina. Dado que la promoción de los servicios se basa en visitas personales y se consideraba que el personal femenino era el más idóneo para visitar en su domicilio a las damas que formaban parte de su clientela.

En 1974 el Sistema de Bancos de Comercio, cambia su esquema de organización con el establecimiento de un comité directivo, con el carácter

de principal órgano ejecutivo de la organización.

Este nuevo estilo de dirección se considera una verdadera innovación en una empresa de las dimensiones de Bancomer. Los resultados del cambio son francamente positivos. El influjo de esta decisión llegan aún a empresas no bancarias. Posteriormente, las noticias confirman que dos de las empresas más sobresalientes de Norteamérica implantan este mismo estilo de dirección.

En ese mismo año se crea Arrendadora Bancomer. Dos años más tarde, inicia sus operaciones la Casa de Bolsa.

El 18 de Noviembre de 1977 nace Bancomer, S.A., este año es de especial significación. Doce meses de intenso trabajo les permite materializar un viejo sueño: hacer de los Bancos de Comercio, de la Financiera Bancomer y de la Hipotecaria Bancomer una sola institución.

La fusión de 33 bancos y dos empresas afiliadas no es producto de la improvisación, ya que la planeación llevada a cabo en años anteriores permite que la fusión se realice legal, contable y funcionalmente en tan sólo un mes, lo que a todas luces parecía imposible.

Por razones de carácter legal, la empresa fusionante es Financiera Bancomer, sin embargo, práctica y funcionalmente Banco de Comercio es la base de toda la estructura de Bancomer, S.A. como lo había sido el Sistema de Bancos de Comercio.

La fusión absorbió sus mejores esfuerzos, esfuerzos que tuvieron un común denominador: hacer cada vez más ágil y eficiente la organización y ofrecer a la clientela un servicio cada vez más diversificado y calificado.

Uno de los cambios más significativos que se adoptaron fue la implantación de una nueva estructura de organización. Obviamente al integrarse, muchos de los cuadros existentes resultaron inadecuados a las dimensiones que en ese entonces tenían. Se pone especial énfasis, por ejemplo, en eliminar la duplicidad de funciones que la fusión les planteaba. Con ello se lograron dos cosas: evitar el desperdicio de Recursos Humanos y Económicos, y mejorar sustancialmente la productividad. Se procuró además, afinar, modificar y/o reforzar varias áreas y se crean otras que en las nuevas condiciones eran indispensables. Todo ello con la idea fundamental de que la institución cumpla con eficacia su función de intermediación financiera, y de que las operaciones que se llevaran a cabo fueran con agilidad y flexibilidad.

Bancomer, constituye la cabeza de un grupo financiero que incluye una compañía de Seguros, una Arrendadora, una Casa de Bolsa y una compañía Inmobiliaria. Las oficinas de Bancomer en ese entonces llegaban a 587.

Contaba con una sucursal en Los Angeles, Calif., Estados Unidos, y con oficina de representación en Londres, Gran Bretaña; en Madrid, España; en Tokio, Japón; en Nueva York, Estados Unidos.

En 1977 la compañía de Seguros cambia su designación social a Seguros Bancomer, y registra, al igual que Arrendadora y Casa de Bolsa Bancomer un crecimiento acelerado. Estas instituciones, a pesar de su juventud, ocupaban ya lugares de preferencia entre los organismos de su tipo en el país.

La fusión de la que nace Bancomer, S.A. permite reunir en un solo consejo a los miembros de los anteriormente independientes consejos de administración de todos los bancos y empresas fusionados, de modo que se podía seguir contando con su solidaridad y entusiasmo. En esta forma el nuevo consejo, reunía a un grupo de hombres cuya experiencia aseguraba que las decisiones se tomaran con las más amplias garantías de éxito, y cuya visión, le permitía tener el más amplio panorama de las necesidades financieras del país.

Continuando con la expansión a nivel internacional, en 1978 la oficina de representación en Nueva York se convierte en agencia. En 1979 se dan dos pasos importantes, la apertura de la oficina de representación en Sao Paulo, Brasil y el cambio a sucursal de la oficina de representación en Londres, Gran Bretaña.

Movimientos de gran importancia que manifiestan sus pasos, abarcando de los mercados de dinero menos complicados -Los Angeles- a los más sofisticados, como eran y lo son Nueva York y Londres, éste último el más complejo en el terreno de las finanzas mundiales.

Uno de los rasgos propios de la expansión a nivel nacional fue la preocupación de Bancomer por atender a los sectores más necesitados de apoyo financiero: el campo, los agricultores, ganaderos y pequeños comerciantes. Un esfuerzo notable se realiza en los créditos concediendo para la vivienda de interés social, 10,000 millones más de lo señalado a este renglón de procedencia social tan destacada.

1979 es un año en el que Bancomer da un paso fundamental en materia de automatización, es entonces cuando se implanta el sistema ON-LINE, que es una respuesta a lo que la clientela esperaba siempre de Bancomer. Siendo pioneros al implantar el SPAC y posteriormente se instala un sistema que brindaba mayor seguridad y rapidez en las operaciones bancarias y que por otra parte, reducía la carga de trabajo al personal operativo.

El sistema ON-LINE se hizo presente con facilidad en las sucursales. Antes era la computadora que habla para autorizar las operaciones.

Después a la misma velocidad los datos ordenados por el cajero quedaban impresos en una pantalla por el tiempo necesario para checar los saldos y confirmar la validez de la operación.

La implantación del sistema ON-LINE no fue labor que se realizó de la noche a la mañana, ya que fue preciso capacitar al personal. Alrededor de 2,000 empleados tomaban los cursos necesarios para adaptarse al nuevo modelo. La respuesta del personal fue extraordinaria, fue el estímulo más

vigoroso que impulsó a Bancomer a aceptar el reto y solucionar los problemas técnicos y humanos que surgieran en ese entonces.

Internamente el sistema ON-LINE significa un considerable ahorro de tiempo, ya que al efectuarse una operación permite disponer de un inmediato registro de la misma en el archivo maestro, paso que antes debía darse por separado.

Para Bancomer la implantación de este sistema revela toda una realidad: estaban al día, su actualización no se detenía; seguían con un pie en el futuro, buscando los medios de continuar con su tarea, con los apoyos técnicos que les permitían hacer con eficiencia cada vez mayor.

Eficiencia es un resultado que conjuga dos factores: el técnico y el humano. Bancomer veía con profunda satisfacción que los pasos dados a través de su historia seguían colocándolo en la línea de la actualización.

Por lo que toca al elemento humano consideraban que la labor de integración había sido positiva.

Los Recursos Humanos con que contaba Bancomer en ese entonces llegaba a casi 25,000 empleados y funcionarios de quienes dependían económicamente alrededor de 50,000 personas. El objeto de su continua preocupación eran estos recursos ya que su desarrollo integral suponía todo un plan de capacitación. Para integrarlos se partió de una remuneración justa y competitiva, ya que era política de Bancomer que a cada cambio de

salario mínimo correspondiera un aumento en toda la línea del tabulador, lo que los mantenía en condiciones favorables dentro del mercado de trabajo.

En adición a lo que señalaba en esos años el Reglamento de trabajo de todas las instituciones de crédito y organismos auxiliares, Bancomer ofrecía a su personal, entre otras prestaciones, las siguientes que son de especial significación:

- Servicio de comedor para los empleados del Centro Bancomer sin costo alguno y el tiempo de comida dentro del horario de jornada de trabajo.
- Un seguro de vida con un monto asegurado de 39 meses de sueldo.
- Aportación por parte del personal representando el 1% de su sueldo y el resto de la prima lo pagaba la institución. Este seguro además tenía una doble indemnización en los casos de invalidez total y permanente.

Un aspecto fundamental era la capacitación. En este sentido se llegó a cubrir del 30 al 35% de los Recursos Humanos anualmente y a nivel nacional, lo que implicaba que teóricamente en el transcurso de tres años la capacitación cubría al 100% del personal.

El 11 de abril de 1977 se inicia la construcción de la nueva oficina central, el Centro Bancomer, en el sur de la ciudad, fue cuantiosa la inversión pero fue considerada como una solución adecuada a las

necesidades de la dispersión de los edificios que ocupaban en el centro les planteaba.

Los beneficios no se hicieron esperar, quedaron integrados a un edificio que eliminó múltiples barreras de comunicación ya que el personal entonces pudo contar con un ambiente mucho más idóneo para trabajar, y para continuar el camino emprendido hace 48 años.

A través del tiempo Bancomer se transforma en una Institución de Banca Múltiple que hoy es, y viendo el pasado sólo como un principio, y el presente como un nuevo punto de partida.

Un punto de partida para una institución implica tres factores fundamentales:

- Gozar de la confianza de los clientes.
- Tener una meta definida.
- Objetivos concretos y una estructura organizacional hecha especialmente para alcanzarlos.

Bancomer cuenta con esos factores, confianza por parte del público, objetivos y estructura, que son una garantía para el camino que continuamente se empieza hacia el futuro.

5.3 REESTRUCTURACION

A partir de 1990 con la reprivatización de la banca, en donde todos los bancos fueron vendidos por el gobierno al sector privado, vendiéndose cada uno mediante subastas y siendo adquiridos por el mejor postor.

En el caso de Bancomer, éste fue adquirido por el Sr. Garza La Güera y asociados. el cual inmediatamente formó su equipo de trabajo para detectar las ineficiencias en su empresa y emprender nuevos caminos para llegar a la mejor solución a estas fallas sin salirse del camino que Bancomer siempre ha seguido.

A partir de ese momento Bancomer entró en una etapa de reestructuración, en la cual sus nuevos dueños decidieron hacer cambios significativos en toda la empresa. esto trajo como consecuencia desconfianza por parte del personal por conservar su puesto. ya que muchos empleados han tenido que salir de la empresa y actualmente nadie se siente seguro en su puesto a pesar de los años que tienen laborando en la empresa.

La reestructuración se realiza con el fin de otorgar un mejor servicio a los clientes y desaparecer la duplicidad de funciones, burocracia, cuellos de botella. etc., que existían anteriormente. por lo que forzosamente la dirección general tiene que desaparecer puestos y funciones que actualmente son obsoletas para la nueva administración de Bancomer.

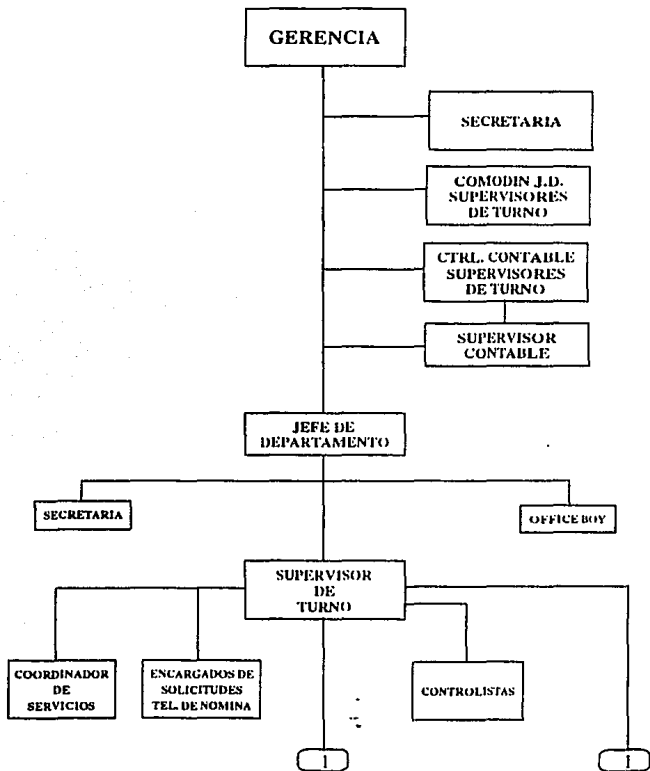
Esta reestructuración ha requerido de mucho tiempo y a la fecha

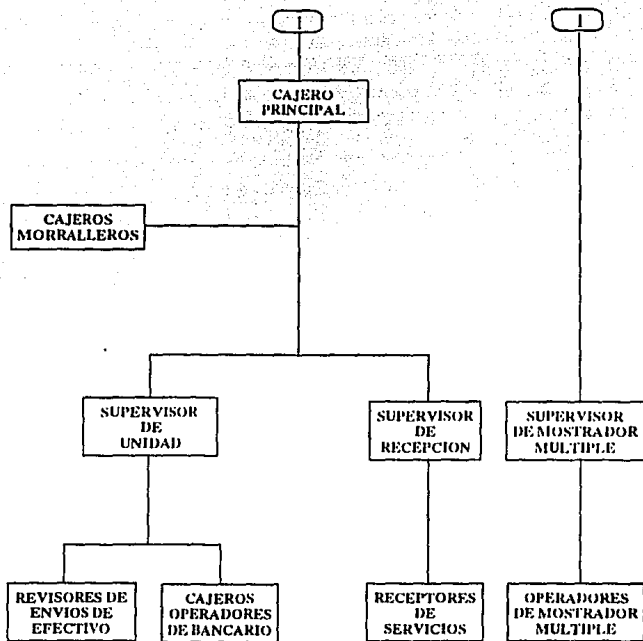
todavía no ha terminado, ya que se ha llevado a cabo por zonas y sectores de oficinas tanto en el Distrito Federal como en el área foránea.

A pesar de todas estas situaciones Bancomer está tratando de estar a la vanguardia en los servicios y la funcionalidad que ofrecen al público por lo que la reestructuración no ha sido un obstáculo para que deje de funcionar como lo ha venido haciendo, sin embargo esta forma de reestructurar tal vez no ha sido la óptima ya que el personal que ha dejado de laborar se le ha avisado con muy poco tiempo y por lo tanto no les da tiempo de buscar una nueva opción, esto ha causado un gran desagrado en el personal que a pesar de todo siguen ahí buscando quedarse en su empresa.

ORGANIGRAMA

CENTRO DE SERVICIOS DE CAJA A DOMICILIO BANCOMER, S.A.





CAPITULO 6

6.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El presente estudio se realizó con la finalidad de comprobar cómo se da la integración del individuo, en este caso del departamento de centro de servicio de caja a domicilio de Bancomer, S.A.; y si su nivel de motivación y la cultura organizacional influyen en el nivel de satisfacción que experimentan en su trabajo. Con los resultados que se presentan a continuación se han obtenido elementos para determinar que dicha situación se cumple con la muestra seleccionada.

Para realizar esta investigación se eligieron 30 personas las cuales laboran en el departamento, esta muestra es no probabilística ya que fueron seleccionados por conveniencia.

El tamaño de la muestra y sus componentes se determinaron en función de la limitación del tiempo y la cantidad del personal que labora dentro del departamento, (130 personas).

El medio que se utilizó para la obtención de la información necesaria fue un cuestionario diseñado para aplicar la teoría de Hackman y colaboradores quienes según muestran en el capítulo 2 señalaron las variables que inciden en el logro de la motivación en el trabajo, así como los elementos moderadores que favorecen o limitan dicha motivación. El

cuestionario mide el nivel de motivación, el nivel de satisfacción con el contexto y la necesidad de crecimiento, lo que refleja el nivel o el grado de satisfacción del individuo en su trabajo.

A continuación se dan las definiciones de las variables y las fórmulas para obtener el nivel de motivación (NM) y el nivel de satisfacción con el contexto (NSC):

VH VARIEDAD DE HABILIDADES:

Mide la posibilidad de poner en juego diversidad de capacidades, destrezas o habilidades en el desarrollo de la actividad.

IA IDENTIFICACION CON LA ACTIVIDAD:

Mide hasta qué grado la persona por no tener una idea global de la actividad se siente identificada con sus objetivos, pasos y tareas.

SE SIGNIFICADO DEL ESFUERZO:

Mide el nivel de conciencia que tiene la persona sobre la trascendencia de la actividad realizada que es lo que le permite darse cuenta y valorar la importancia de lo que lleva a cabo.

AUT AUTONOMIA:

Mide el nivel de libertad de que goza la persona para realizar la actividad, la cual la convierte en responsable de sus propios actos y de las decisiones que toma.

RET RETROALIMENTACION:

Mide los niveles de comunicación que recibe la persona de superiores, compañeros y a través de la actividad misma, lo cual le permite darse cuenta de sus aciertos y fallas.

*** NM NIVEL DE MOTIVACION:**

Factor resultante de la calidad de las cinco variables anteriores y el cual es determinado a través de la fórmula:

$$NM = \frac{VH \quad IA \quad SE}{3} \times AUTONOMIA \times RETROALIMENTACION$$

SATISFACCION CON EL CONTEXTO:

SIE SATISFACCION CON INSTALACIONES Y EQUIPOS:

Mide el nivel de bienestar que se deriva de contar con cierto tipo de instalaciones y equipos para realizar la actividad.

SE SERVICIOS, SATISFACTORES Y SEGURIDAD:

Mide el nivel de satisfacción que experimenta la persona por la cantidad y calidad de los servicios que le brinda la institución, por los estímulos de tipo material, psicológico o social otorgados, así como por la seguridad física y la estabilidad (posibilidad de permanencia).

SNP SATISFACCION CON NORMAS Y POLITICAS:

Mide la manera como la persona acepta y asume los criterios de

acción y la normatividad que le impone la institución como condición para su permanencia dentro de ella.

**SOA SATISFACCION CON ORGANIZACION
DE ACTIVIDADES:**

Mide el grado de bienestar que proporciona la forma de planificar y organizar las diversas actividades que constituyen la razón de ser de la permanencia del individuo en la organización.

SR SATISFACCION DE LAS RELACIONES:

Mide el nivel de satisfacción que proporcionan las relaciones humanas derivadas de la actividad, no sólo con jefes y autoridades, sino también con compañeros y subordinados, en el caso de haberlos.

**SCS SATISFACCION CON LA CAPACIDAD
DE LOS SUPERIORES:**

Mide la forma como la preparación, las actitudes y la forma de desempeñarse de los superiores satisface a la persona.

*** NIVEL DE SATISFACCION CON EL CONTEXTO:**

Factor resultante de la calidad de las seis variables anteriores y el cual es determinado a través de la fórmula:

$$NSC = \frac{SIE + SSS + SNP + SOA}{4} \times SR \times SCS$$

*** NECESIDAD DE CRECIMIENTO:**

Mide el potencial de la persona manifestado en su inclinación por enfrentar retos, buscar todo aquello que le permita superarse y en su afán por lograr metas.

Es importante señalar que las preguntas incluidas en el cuestionario fueron diseñadas minuciosamente, por lo que los resultados obtenidos son veraces y confiables.

El cuestionario está formado por dos partes: (ANEXO 1)

- 1) La primera parte consta de 60 reactivos, que miden la satisfacción en el trabajo y con todo lo que lo rodea;
- 2) La segunda parte que consta de 15 reactivos que incluyen cada uno dos situaciones extremas que se presentan para elegir, el objetivo es conocer la necesidad de crecimiento.

Los cuestionarios fueron entregados a cada una de las personas que integran la muestra, informándoles previamente que esta información era confidencial y que no iba a causarles perjuicios en cuestión laboral.

Para su procesamiento la muestra se dividió y clasificó en 2 grupos, uno a nivel dirección y otro a nivel operacional:

DIRECCION	OPERACION
1. Jefe de Departamento	Cajero Morrallero
2. Comodfn de Jefe de Departamento	Cajero Morrallero
3. Gerente	Cajero Op. Banc.
4. Coordinador de Servicios	Cajero Op. Banc.
5. Supervisor Contable	Cajero Principal
6. Supervisor de Recepción	Controlista
7. Supervisor de Turno	Controlista
8. Supervisor de Turno	Encargado de Sol. Tel.
9. Supervisor de Turno	Encargado de Sol. Tel.
10. Supervisor de Unidad	Operador de Mostrador Múltiple
11. Supervisor de Unidad	Operador de Mostrador Múltiple
12. Supervisor de Control Contable	Receptor de Servicios
13. Supervisor de Control Contable	Receptor de Servicios
14. Supervisor de Mostrador Múltiple	Revisores de envío de Efectivo
15.	Revisores de envío de Efectivo
16.	Secretaria de la Gerencia

6.2 PRESENTACION DE RESULTADOS

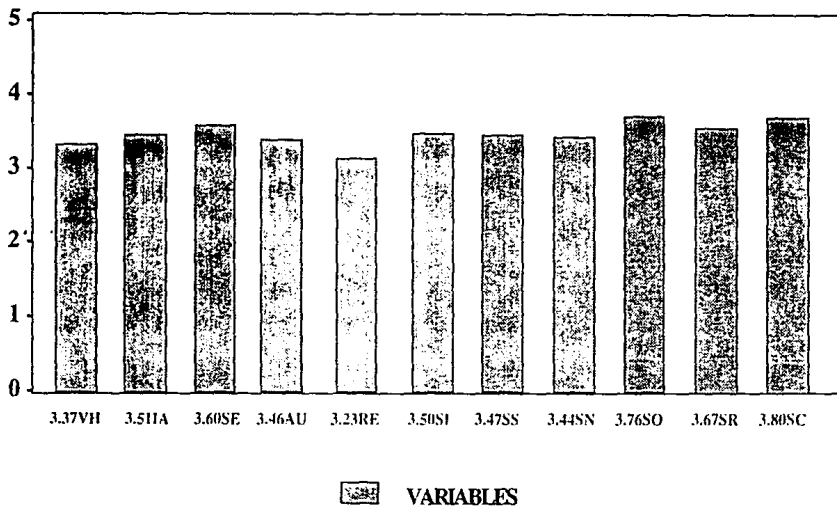
Los resultados obtenidos a través de la computadora, se presentan en gráficas, las cuales expresan la codificación de los promedios obtenidos, en donde la máxima calificación para las variables y la necesidad de crecimiento es de 5, y para los niveles de motivación y satisfacción con el contexto, lo máximo que se puede obtener es 125. (VER GRAFICAS DE RESULTADOS).

CUADRO DE RESULTADOS DE LAS VARIABLES PRINCIPALES PARA CADA PARTICIPANTE

NIVEL DIRECTIVO

PART.	VH	IA	SE	AUT	RET	SIE	SSS	SNP	SOA	SR	SCS	NM	NC
1	3.14	4.00	3.60	3.83	4.11	3.80	3.60	2.75	3.75	4.00	4.17	56.43	4.33
2	3.29	3.25	3.00	3.00	2.89	3.00	3.00	3.50	3.00	3.40	3.33	27.55	3.45
3	3.57	4.00	3.40	4.17	2.67	3.80	3.40	3.50	3.75	3.40	3.50	40.63	4.86
4	3.29	4.50	3.80	4.17	3.78	3.40	3.20	4.00	4.75	4.60	5.00	60.79	4.31
5	3.71	3.50	4.20	4.33	4.11	3.00	4.00	4.00	4.25	3.60	4.67	67.78	3.96
6	3.29	3.25	3.80	2.67	3.00	3.60	3.60	3.25	3.25	3.80	2.67	27.56	4.781
7	3.14	3.00	3.60	3.33	3.11	3.60	4.00	3.75	4.00	3.80	4.17	33.68	4.46
8	3.57	4.50	4.00	3.83	3.89	3.60	4.20	3.75	3.75	3.20	4.50	59.98	4.07
9	3.29	2.50	3.80	3.50	2.44	2.80	2.80	2.75	2.75	2.40	3.33	27.34	5.00
10	3.00	2.75	3.60	2.50	2.78	3.40	3.40	3.25	3.50	3.60	3.00	21.64	3.55
11	3.43	3.00	3.40	2.50	2.89	3.80	3.40	3.25	3.50	3.20	3.00	23.66	3.96
12	3.86	4.00	3.40	3.83	3.78	4.00	3.20	3.75	3.75	3.80	4.00	54.34	4.87
13	3.29	4.00	3.60	4.33	3.22	4.00	3.40	3.25	4.75	5.00	4.33	50.67	4.60
14	3.43	3.00	3.20	2.50	2.56	3.20	3.40	3.50	4.00	3.60	3.67	20.51	4.46
X	3.37	3.51	3.60	3.46	3.23	3.50	3.47	3.44	3.76	3.67	3.80	40.897	4.32
DS	0.22	0.62	0.30	0.68	0.56	0.36	0.37	0.38	0.55	0.59	0.67	16.203	0.46

RESULTADO DE LAS VARIABLES VALOR PROMEDIO DEL GRUPO DIRECTIVO

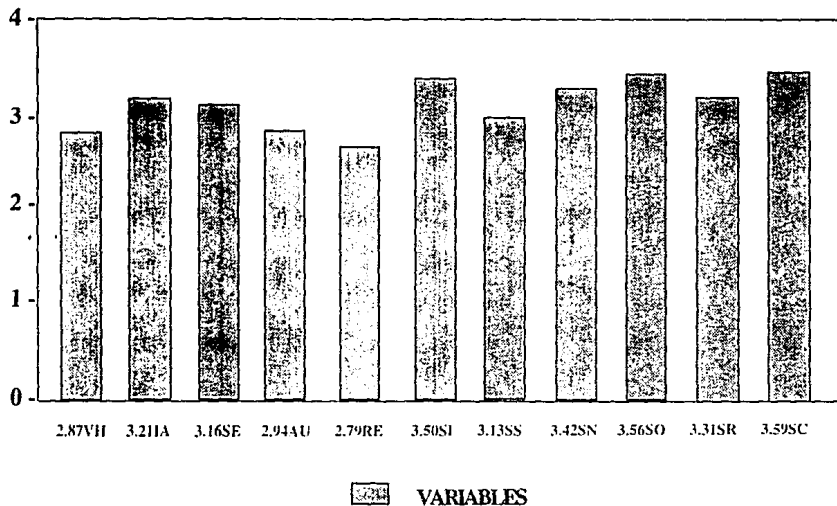


CUADRO DE RESULTADOS DE LAS VARIABLES PRINCIPALES PARA CADA PARTICIPANTE

NIVEL OPERATIVO

PART.	VH	IA	SE	AUT	RET	SIE	SSS	SNP	SOA	SR	SCS	NM	NC
1	3.14	3.00	3.40	3.17	3.11	3.40	3.40	3.75	3.50	2.80	3.33	31.34	4.16
2	1.71	1.00	2.00	2.50	2.33	3.80	2.60	3.75	3.25	3.40	2.83	9.17	4.54
3	2.86	2.75	2.60	2.83	2.56	3.60	3.40	2.50	2.25	3.20	2.17	19.81	4.38
4	2.57	2.50	2.80	2.83	3.00	3.60	3.40	3.50	3.25	3.40	3.00	22.30	4.79
5	3.14	3.00	3.00	2.67	3.22	3.00	2.80	3.50	3.25	3.20	3.00	26.19	3.00
6	1.86	3.00	2.60	2.83	2.56	3.20	2.60	2.75	3.25	2.40	3.50	18.00	3.68
7	2.71	3.00	3.40	3.33	3.22	3.60	3.40	3.50	2.50	4.400	3.67	32.63	4.26
8	2.29	3.25	2.80	2.50	2.67	3.60	2.80	3.00	3.25	3.40	3.17	18.52	3.30
9	2.57	2.75	2.40	2.50	2.22	3.60	3.00	3.25	3.50	2.80	3.50	14.30	3.53
10	3.71	4.25	3.80	3.33	2.33	3.80	1.40	3.25	4.00	3.40	4.33	30.50	4.80
11	3.29	4.00	3.40	2.00	2.78	3.20	3.20	4.00	4.75	2.60	4.00	19.79	5.00
12	2.71	4.00	3.80	2.67	2.56	1.60	3.40	2.75	3.50	3.80	4.00	23.88	4.16
13	4.00	4.00	4.00	3.67	3.11	3.80	3.80	4.25	4.25	3.40	4.5	45.63	4.60
14	3.14	3.25	2.80	2.33	1.11	3.00	3.20	4.00	4.00	3.20	3.83	15.09	4.16
15	2.71	3.00	3.80	3.33	3.11	4.40	3.60	3.50	3.75	3.40	3.83	32.89	3.28
16	3.57	4.75	4.00	4.67	3.89	4.80	4.20	3.50	4.75	4.60	4.83	74.54	3.64
X	2.87	3.21	3.16	2.94	2.79	3.50	3.13	3.42	3.56	3.31	3.59	27.161	4.09
DS	0.60	0.84	0.60	0.61	0.45	0.66	0.61	0.47	0.66	0.51	0.65	15.029	0.59

RESULTADO DE LAS VARIABLES PRINCIPALES VALOR PROMEDIO DEL GRUPO OPERATIVO



CASOS CRITICOS DEL NIVEL OPERATIVO

PRIMER NIVEL

PART.	VH	IA	SE	AUT	RET	NM	NC
2	1.71	1.00	2.00	2.50	2.33	9.17	4.54
3	2.86	2.75	2.60	2.83	2.56	19.81	4.38
4	2.57	2.50	2.80	2.83	3.00	22.30	4.79
11	3.29	4.00	3.40	2.00	2.78	19.79	5.00
12	2.71	4.00	3.80	2.67	2.56	23.88	4.46
14	3.14	3.25	2.80	2.33	2.11	15.09	4.16

SEGUNDO NIVEL

PART.	VH	IA	SE	AUT	RET	NM	NC
6	1.86	30	2.6	2.83	2.56	18	3.68

TERCER NIVEL

PART.	VH	IA	SE	AUT	RET	NM	NC
8	2.29	3.25	2.80	2.50	2.67	18.52	3.30
9	2.57	2.75	2.40	2.50	2.22	14.30	3.53

CASOS CRITICOS DEL NIVEL DIRECTIVO

PRIMER NIVEL

PART.	VH	IA	SE	AUT	RET	NM	NC
3	3.57	4.00	3.40	4.17	2.67	40.63	4.86
6	3.29	3.25	3.80	2.67	3.00	27.56	4.71
7	3.14	3.00	3.60	3.33	3.11	33.68	4.46
9	3.29	2.50	3.80	3.50	2.44	27.34	5.00
14	3.43	3.00	3.20	2.50	2.56	20.51	4.46

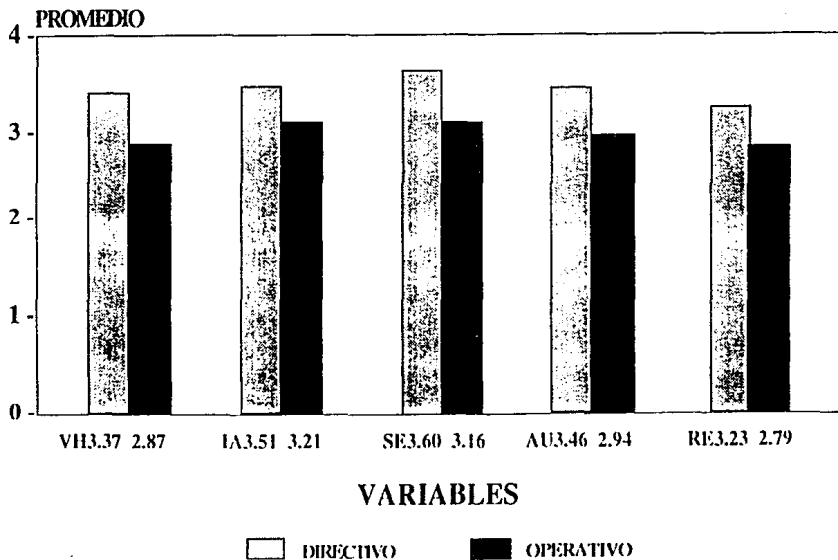
SEGUNDO NIVEL

PART.	VH	IA	SE	AUT	RET	NM	NC
11	3.43	3.00	3.40	2.50	2.89	23.66	3.96

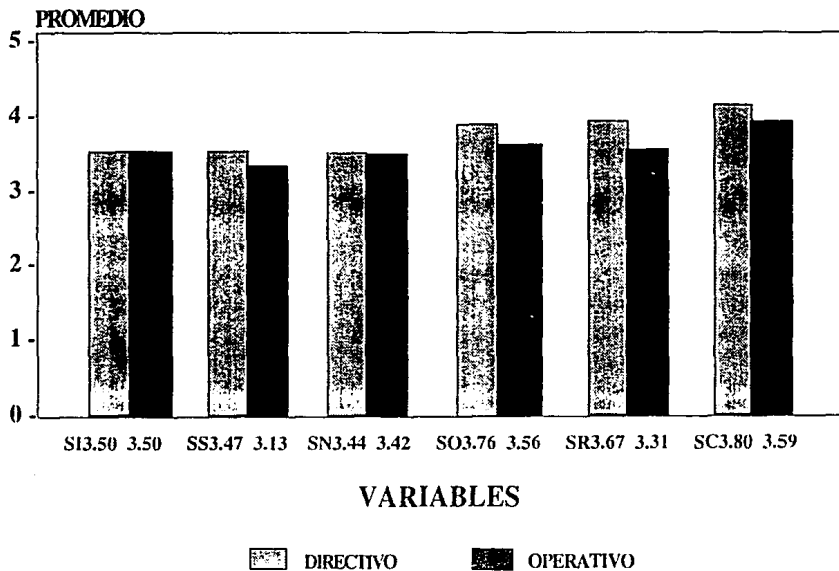
TERCERO NIVEL

PART.	VH	IA	SE	AUT	RET	NM	NC
2	3.29	3.25	3.00	3.00	2.89	27.55	3.45
10	3.00	2.75	3.60	2.50	2.78	21.64	3.55

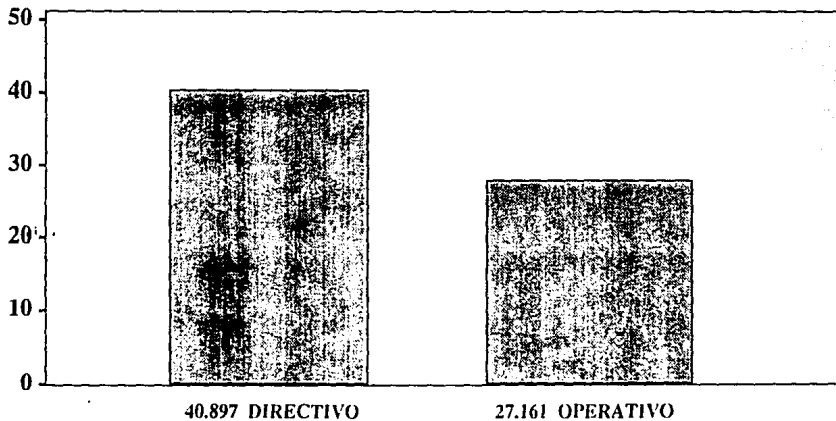
COMPARACION DEL NIVEL DE MOTIVACION



COMPARACION DEL NIVEL DE SATISFACCION CON EL CONTEXTO



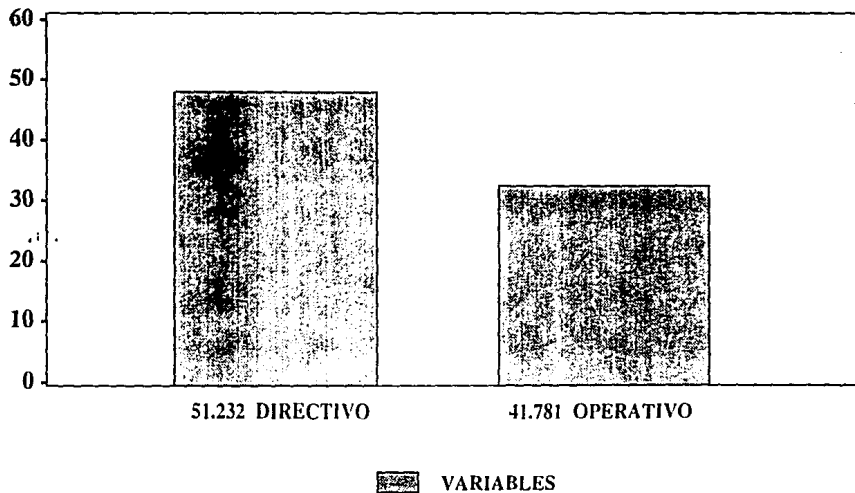
NIVEL DE MOTIVACION (PROMEDIO)



Series A

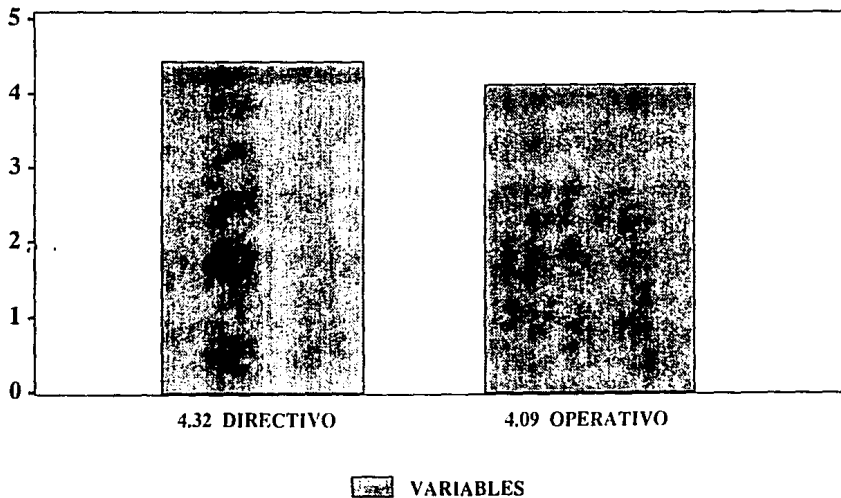
MAXIMO RESULTADO: 125

**NIVEL DE SATISFACCION CON EL CONTEXTO
(PROMEDIO)**



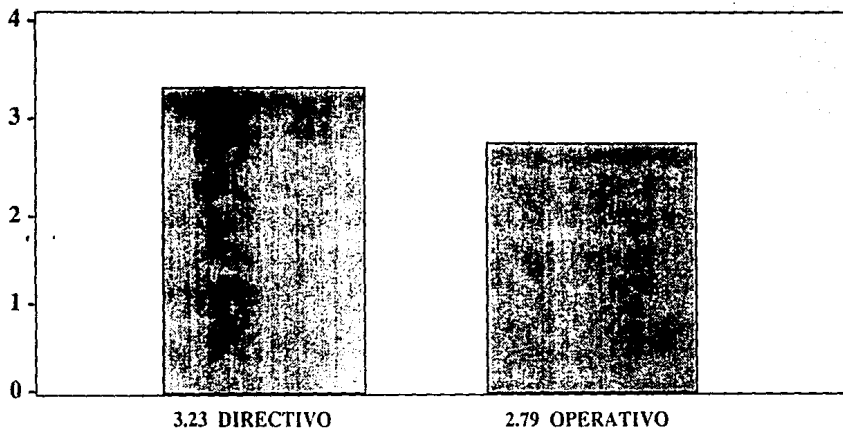
MAXIMO RESULTADO POSIBLE: 125

NECESIDAD DE CRECIMIENTO (PROMEDIO)



MAXIMO RESULTADO: 5

RETROALIMENTACION (PROMEDIO)



 VARIABLES

MAXIMO RESULTADO POSIBLE: 5

6.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

A partir de la información obtenida se procedió a analizar e interpretar los resultados de la misma:

- Análisis de las variables que integran la necesidad de motivación:

Como ya se mencionó anteriormente hay 5 variables necesarias para obtener el nivel de motivación; observando las variables (VH, IA, SE, AUT, RET), es notorio que la variable más alta fue en el nivel directivo el SE (significado del esfuerzo), esto es, darse cuenta y valorar la importancia de lo que se lleva a cabo; la media es de 3.6 en el nivel directivo mientras que en el nivel operativo es de 3.16, obteniéndose una diferencia de .44 que representa el 12% por debajo del nivel directivo hacia el operativo, así como la falta de compromiso por parte del operativo.

En cuanto a la variable más baja, se encontró que en ambos niveles es la RET (retroalimentación), esto es, niveles de comunicación para ver aciertos y fallas; siendo la media en el nivel directivo 3.23 y en el nivel operativo 2.79; se puede observar la necesidad de una comunicación efectiva entre subordinados y jefes (ver gráfica de retroalimentación promedio) (ver gráfica comparativa de las variables que integran la NM).

- Análisis de las variables que integran la necesidad de satisfacción con el contexto.

Las 6 variables que la integran son: SIE, SSS, SNP, SOA, SR, SCS; se observó que la más alta variable en cuanto a la media fue la SCS (satisfacción con la capacidad de los superiores) en ambos niveles, con una media de 3.80 y 3.50 respectivamente, esto representa la aceptación en cuanto a la capacidad de los superiores en ambos niveles.

La variable más baja en el nivel directivo es SNP (satisfacción con normas y políticas), con una media de 3.44, mientras que en el nivel operativo es de 3.42, aunque esta variable no fue la más baja que se presentó en este nivel sino la de SSS (servicios, satisfactores y seguridad), que mide la satisfacción con el medio ambiente laboral con una media de 3.13; esta variable incluye la satisfacción con salarios y prestaciones. (Ver cuadro comparativo de las variables que integran la necesidad de satisfacción con el contexto).

- Análisis del nivel de motivación (promedio):

La media de NM que mide lo motivada que se siente la persona con las características de su puesto, es en el nivel directivo 40.897 y en el nivel operativo 27.161 (ver gráfica de NM). Es notorio que en ambos sectores la media de NM es muy baja, ya que dista mucho del 100%, si éste representa un máximo resultado posible de 125, en el nivel directivo se encontró un porcentaje de necesidad de motivación del 68% y en el operativo del 78.3%.

- Análisis de la necesidad de crecimiento (promedio):

La media de NC en el nivel directivo es de 4.32 y en el operativo de 4.09, esto quiere decir el potencial del personal que labora en el departamento y que no es aprovechada ni desarrollada de la manera en que debiera ser. (Ver gráfica de NC).

- Análisis del nivel de satisfacción con el contexto:

La media de NSC en el nivel directivo es de 51.232 y en el operativo de 41.781, obteniendo como resultado que el 59.01% en el nivel directivo y el 66.57% en el nivel operativo están insatisfechos con el medio en el que laboran.

La variable que tuvo mayor desviación estándar en los dos sectores es AUT (autonomía) lo cual refleja una exagerada diversidad de opiniones en cuanto a la libertad que gozan las personas para realizar sus actividades. (Ver cuadro de resultados).

Es importante señalar que en cada nivel se encuentran casos críticos, es decir, personas que tienen el NM por debajo de la media y que su NC se encuentra por arriba de la media, o este mismo por debajo de la media o muy cercano a ella.

Se manejaron tres grados de casos críticos: en el primer grado del NC se considera por arriba de la media y el NM por debajo de la media. En el segundo grado el NM y el NC están por debajo de la media pero muy

cercana a ella y por último en el tercer grado tanto NC como NM están muy por debajo de la media.

Estos casos críticos se manifestaron en el nivel directivo en un 57.14% y en el nivel operativo en un 56.25%. Ambos niveles reflejan que existe un gran potencial en el personal, pero su nivel de motivación es tan bajo que no permite un nivel de desarrollo acorde con su necesidad de crecimiento.

CONCLUSIONES

De acuerdo con el modelo utilizado para realizar esta investigación y en base a los resultados obtenidos, la retroalimentación es una de las variables más importantes ya que quedó demostrado que cuando la persona percibe los resultados obtenidos a través de su esfuerzo, el interés y la motivación hacia su trabajo aumentan considerablemente.

Esta variable también influye en el nivel de motivación del personal, y en su necesidad de integración hacia los escasos grupos de trabajo y a la organización misma.

Estas situaciones conllevan también la deficiente comunicación que hay entre jefes y subordinados en cuanto a los objetivos alcanzados y que no lleguen a ser del conocimiento de los responsables de éstos.

Con respecto al nivel de motivación el nivel directivo presentó un promedio más alto que el operativo, esto se debe a la diversidad de funciones, la identificación con la actividad y la autonomía que caracteriza a este nivel. Sin embargo es interesante señalar la importancia que tiene la motivación del nivel directivo hacia el operativo para lograr el buen funcionamiento organizacional.

En cuanto a la satisfacción con el contexto es importante resaltar la satisfacción existente con la capacidad de los superiores por parte del nivel directivo, no así del nivel operativo.

Una de las variables que tuvo resultados bajos en ambos niveles fue SNP (satisfacción con normas y políticas), esto se refleja con la insatisfacción del personal en cuanto a la normatividad impuesta por la organización.

En contraste con la NM y la NSC la NC es muy alta en ambos niveles, sobresaliendo el nivel operativo, esto es que el personal que labora en el departamento tiene un gran potencial para superarse que no está siendo explotado, es decir, se está desperdiciando ya que no existe la oportunidad para desarrollarlo. Esto en gran parte se debe al mal desempeño de los superiores.

Con estas características e información obtenida hemos llegado a la comprobación de la hipótesis planteada al principio de la investigación, argumentando que los factores derivados de ésta conlleva una falta de integración y un bajo rendimiento derivado de una deficiente motivación.

Si el personal que labora dentro de la organización y en especial al del departamento en cuestión se les motivara con trabajos enriquecidos, se les diera más responsabilidad, una mayor autonomía, así como una adecuada retroalimentación y una oportunidad de desarrollo personal, sería posible lograr una integración tanto a grupos de trabajo participativos como a la misma organización, y esto seguramente elevaría el potencial de cada uno de ellos logrando así una mayor satisfacción en su trabajo.

Es importante que las organizaciones tomen en cuenta a su personal desde el punto de vista humano, para así poder obtener resultados positivos para ambas partes.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, éstos son algunos puntos importantes:

- Establecer trabajos enriquecidos tanto a nivel operativo como directivo, ya que se demostró que el personal que ahí labora es muy capaz, es decir, fomentar esa necesidad de desarrollo.
- Participación de todos en el manejo de problemas, además de ayudar al conocimiento y al trato directo entre miembros de grupos diversos de la institución.
- Interesar materialmente, financieramente al personal con los resultados de la empresa, así como psicológicamente en la vida de la misma, es decir, mediante un sistema que asegure su leal y decidida participación en los objetivos institucionales.
- Motivar la participación en el aumento de la productividad en los resultados.
- Establecer una adecuada integración humana de equipo, esto es, tener un grupo cooperativo y así aumentar la motivación.

- **Orientar todo este proceso hacia un clima colectivo de satisfacción en el trabajo.**
- **Desarrollar métodos para fijar metas de trabajo y métodos de trabajo; para describir en forma precisa, cuáles serán los resultados.**

BIBLIOGRAFIA

1. **ARIAS GALICIA, Fernando**
Administración de Recursos Humanos
TRILLAS, México, 1988.
2. **BASIL, Douglas Constantine**
Administración del Cambio
Trad. R. Quijano
DIANA, México, 1979.
3. **BENGE, Eugene Jaackson**
Elementos de la Administración Moderna
Trad. Fernando García Ferrer
DIANA, México, 1981.
4. **BANKS, Robert C.**
Administración, Operaciones vs. Estrategia
Publicaciones Ejecutivas de México
México, 1979.
5. **BELLOWS, Roger Marvin**
Habilidades del Ejecutivo: Su Dinámica y Desarrollo
CONTINENTAL, México, 1964.

6. **BLAKE, Robert Rogers**
El Nuevo Grid Gerencial
Trad. Julio Asain
DIANA, México, 1980.

7. **BOLLES, Robert C.**
Teoría de la Motivación. Investigación experimental y evaluación
Trad. Ricardo Vinus Cruz López
TRILLAS, México, 1973.

8. **BONOMA, Thomas V.**
Manual para la Supervivencia del Ejecutivo: Un programa para la
Efectividad Administrativa
Trad. Rocío Olivares Zorrilla
ED. ADMINISTRATIVAS, México, 1983.

9. **BROWN, Arnold**
Superadministración: Cómo Dominar el Cambio para lograr éxito
Personal y Organizacional
CONTINENTAL, México, 1987.

10. **BROWN, Warren B.**
Teoría de la Organización y la Administración
LIMUSA, México, 1983.

11. BUEN LOZANO, Néstor de
Empleados Bancarios.- Leyes y Legislación
PORRUA, México, 1984.

12. CARLOCK, Laneta L.
Empleados de Oficina.- Productividad del Trabajo
Trad. Gabriela Ramírez Alamo
México, 1986.

13. CRIBBIN, James
Dirección Administrativa Eficaz
Trad. Alfonso Vasseur Walls
CONTINENTAL, México, 1973.

14. CROSBY, Philip
Administración: Dinámica Gerencial: El arte de hacer que ocurran
las cosas
Trad. Gabriel Peñaloza
MC GRAW HILL, México, 1988.

15. CUMMINGS, Larry L.
Recursos Humanos: Desempeño y Evaluación
Trad. Carlos Villegas García
TRILLAS, México, 1985.

16. **CHIAVENNATO, Idalberto**
Introducción a la Teoría General de la Administración
Trad. María Isabel Fittipaldi de Ruiz
MC GRAW HILL, México, 1982.

18. **DONELLY, James H.**
Fundamentos de Dirección: Funciones
UTEHA, México, 1984.

19. **EVANS, Phil**
Motivación
Trad. Roberto Carrasco Ruiz
CONTINENTAL, México, 1982.

20. **FERNANDEZ, Arena José Antonio**
99 Principios Administrativos
DIANA, México, 1983.

21. **FIEDLER, Fred Edward**
Liderazgo y Administración Efectiva
Trad. Carlos Villegas García
TRILLAS, México, 1985.

22. **FLIPPO, Edwin B.**
Principios de Administración de Personal
MC GRAW HILL, México, 1982.

23. GELLERMAN, Saul W.
Motivación y Productividad
Trad. R. Quijano
DIANA, México, 1978

24. GOMEZ, González Arely
El Régimen Laboral de los Trabajadores Bancarios
PORRUA, México, 1977.

25. LLOYD, L. Bvars
Administración de Recursos Humanos, Conceptos y Aplicaciones
Trad. Francisco Gutiérrez Noriega
NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA, México, 1983.

26. MILLS, Daniel Queen
Recursos Humanos en la Década de los 80's
México, 1979.

27. MOUNTZ, Harold
Administración
Trad. Jalled de Allub
MC GRAW HILL, México, 1985.

28. MYERS, M. Scott
Condiciones para la Motivación Gerencial
PUBLICACIONES EJECUTIVAS EN MEXICO, México, 1975.

29. NAVA, Pancho Carlos
Empleados Bancarios: Sistema de Entrenamiento para funcionarios
en una institución de crédito
México, 1975.
30. PETIT, Thomas A.
Fundamentos de Coordinación Administrativa
LIMUSA, México, 1978.
31. REYES, Ponce Agustín
Administración de Empresas
LIMUSA, México, 1988.
32. REYES, Ponce Mario Ramón
La Motivación como medio principal para lograr las metas
organizativas
México, 1978.
33. SIKULA, Andrew F.
Administración de Recursos Humanos en la Empresa
Trad. The Personal Administration Resources Management
LIMUSA, México, 1988.
34. STONER, James Arthur Finch
Administración
Trad. Jorge Cárdenas
PRENTICE HALL, México, 1986.

ANEXO

DIAGNOSTICO DEL TRABAJO

Con el fin de conocer más a fondo la percepción que Ud. tiene de su PUESTO DE TRABAJO y determinar los elementos que representan para Ud. satisfacción o instalación, en el ámbito laboral, solicitamos su colaboración. Le agradeceremos que responda con toda SERIEDAD Y VERACIDAD el siguiente cuestionario que consta de dos partes:

PRIMERA PARTE: Destinada a medir hasta qué punto está SATISFECHO o de ACUERDO con todo lo que le rodea en el trabajo.

SEGUNDA PARTE: Cuyo objetivo es conocer el POTENCIAL DEL GRUPO, al medir la necesidad de crecimiento y superación de cada uno de sus componentes.

NOMBRE COMPLETO _____

EDAD _____ SEXO _____ PUESTO _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

PRIMERA PARTE

A través del siguiente cuestionario se pretende saber que tan **SATISFECHO** o de **ACUERDO** está Ud. con diferentes aspectos de su trabajo. La escala del 1 al 5 le permite manifestarse a favor o en contra, pasando por tres niveles intermedios. Marcar con una X en la columna que refleje su sentir. **NO DEJE NINGUNA SIN CONTESTAR.** En caso de fuerte duda, marcar en la columna de **NEUTRAL.**

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Muy insatisfecho o en desacuerdo.	2 Casi insatisfecho o en desacuerdo.	3 NEUTRAL.	4 Casi satisfecho o de acuerdo.	5 Muy satisfecho o de acuerdo.
1. Servicios que brinda la institución.					
2. Habilidad del jefe para orientar en la realización de las diversas tareas.					
3. Variedad o diversidad de tareas y actividades asignadas.					
4. Trato por parte de los jefes.					
5. Instalaciones en áreas comunes.					
6. Organización de horarios de trabajo.					
7. Nivel de interés y de participación de los compañeros de trabajo en la realización de las actividades laborales.					
8. Tipo de normas impuestas por la Dirección.					

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Muy insatisfecho o en desacuerdo.	2 Casi insatisfecho o en desacuerdo.	3 NEUTRAL	4 Casi satisfecho o de acuerdo.	5 Muy satisfecho o de acuerdo.
9. Disponibilidad y acceso a equipos requeridos para la realización de las propias tareas.					
10. Trascendencia del trabajo realizado para el logro de metas organizacionales.					
11. Actitud de la Dirección					
12. Tiempo empleado por el jefe para informar sobre el resultado del trabajo realizado.					
13. Políticas del personal de la institución.					
14. Atención del jefe cuando se presentan cambios o problemas.					
15. Variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo.					
16. Asignación de grupos de trabajo.					
17. Información brindada al inicio de cada tarea o actividad, sobre sus objetivos y alcance.					
18. Capacidad del jefe para mantener al grupo de trabajo disciplinado e interesado en su trabajo.					
19. Estímulo de los compañeros en los logros y en los fracasos.					
20. Necesidad de superación que exigen algunos trabajos.					
21. Nivel de exigencia del jefe en el cumplimiento del trabajo.					
22. Visión global de los objetivos a lograr en cada periodo.					
23. Normas de seguridad e higiene.					
24. Calidad y cantidad de beneficios sociales que brinda la institución					

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Muy insatisfecho o en desacuerdo.	2 Casi insatisfecho o en desacuerdo.	3 NEUTRAL.	4 Casi satisfecho o de acuerdo.	5 Muy satisfecho o de acuerdo.
25. Ventilación e iluminación del sitio de trabajo.					
26. Convicción de que lo que se está realizando llevará a lograr tanto las metas individuales como de la organización.					
27. Complejidad de las habilidades que requiere su trabajo.					
28. Oportunidades para desarrollarse y lograr los propios objetivos.					
29. Información oportuna sobre evaluación del desempeño.					
30. Conciencia de que el nivel de rendimiento propio afecta al resto del grupo.					
31. Organización y distribución de las diferentes actividades a realizar.					
32. Tipo de información que brinda el jefe sobre los errores y fallas detectadas al revisar el trabajo.					
33. Tiempo dedicado por el jefe a revisión y evaluación conjunta de las actividades realizadas.					
34. Posibilidad de participar en toma de decisiones que afectan al grupo.					
35. Observaciones y recomendaciones del jefe en el momento de supervisar el trabajo.					
36. Interés de los directivos por reconocer méritos y apoyar para superar fallas.					
37. Instalaciones sanitarias.					
38. Calidad de las relaciones entre compañeros.					

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Muy insatisfecho o en desacuerdo.	2 Casi insatisfecho o en desacuerdo.	3 NEUTRAL	4 Casi satisfecho o de acuerdo.	5 Muy satisfecho o de acuerdo.
39. Dominio del jefe sobre los conocimientos requeridos en el área.					
40. Sanciones disciplinarias previstas.					
41. Sistema salarial de la institución.					
42. Capacidad del jefe para llevar al grupo al logro de metas propuestas.					
43. Información brindada sobre la importancia del propio trabajo.					
44. Planificación y organización de actividades.					
45. Libertad para expresar ideas propias y sugerir cambios.					
46. Modalidad de los controles de calidad.					
47. Reconocimientos oficiales cuando se da una actuación destacada.					
48. Amplitud y comodidad del sitio de trabajo.					
49. Atención y apoyo al personal para trámites administrativos internos.					
50. Facilidades para capacitarse.					
51. Sistema de estímulos económicos y de otro tipo, utilizados por la institución para premiar el alto desempeño.					
52. Sentimiento de estar realizando lo que se quiere y gusta.					
53. Acceso a informaciones requeridas para el desarrollo del trabajo.					
54. Fijación de fechas y horarios para la entrega de trabajos o informes periódicos.					

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Muy insatisfecho o en desacuerdo.	2 Casi insatisfecho o en desacuerdo.	3 NEUTRAL	4 Casi satisfecho o de acuerdo.	5 Muy satisfecho o de acuerdo.
55. Posibilidad de tomar decisiones relacionadas con la propia actividad.					
56. Estímulo que representan los retos o dificultades que deben enfrentarse para realizar ciertos trabajos.					
57. Forma en que el jefe acepta y alienta las iniciativas del grupo.					
58. Posibilidad de utilizar diversas habilidades para cumplir con su trabajo.					
59. Interés de la institución por eliminar el trabajo monótono y rutinario.					
60. Apoyo solidario del grupo de trabajo en situaciones difíciles.					

SEGUNDA PARTE

Las personas difieren grandemente en el tipo de actividades que desean tener. A continuación se presentan SITUACIONES EXTREMAS, que pueden darse a nivel de una institución. Utilizando igualmente la escala del 1 al 5, señale en cada caso, en cuál de ellas se sentiría mejor, o si prefiere un punto intermedio.

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Fuer- temente prefiero A	2 Casi prefiero A	3 NEU- TRAL	4 Casi prefiero B	5 Fuer- temente prefiero B
1. A. Un trabajo que no requiere ningún esfuerzo especial. B. Una actividad que implica dar lo mejor de sí mismo para salir adelante.					
2. A. Un jefe que exige mucho pero que sabe estimular el esfuerzo. B. Un jefe que prueba todo para no complicarse la vida.					
3. A. Un trabajo que implica un reto constante. B. Un trabajo repetitivo y rutinario.					
4. A. Tener un jefe, que se limita a pasar las órdenes de trabajo. B. Tener un jefe que da información amplia sobre fallas y aciertos.					
5. A. Participar en grupos donde se hace lo que dice el jefe. B. Grupos participativos donde todos pueden exteriorizar sus inquietudes.					
6. A. Trabajar con un grupo que se esfuerza por superarse. B. Trabajar con un grupo que hace el mínimo esfuerzo.					
7. A. Realizar trabajos que exigen una dosis de iniciativa propia. B. Cumplir una actividad cuyos pasos han sido previamente determinados.					

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Fuer- temen- te pre- fiero A	2 Casi prefiero A	3 NEU- TRAL	4 Casi prefiero B	5 Fuer- temen- te pre- fiero B
8. A. Trabajar sólo para no tener problemas con el grupo. B. Trabajar en grupo para enriquecerse con los aportes de los demás.					
9. A. Un sitio de trabajo con incomodidades pero con un grupo de trabajo óptimo. B. Un sitio de trabajo con todas las comodidades pero con un grupo conflictivo.					
10. A. Un jefe que para evitar fricciones deja hacer lo que quieran. B. Un jefe exigente que reconoce méritos, señala fallas y aplica sanciones.					
11. A. Una institución que no cree necesario desarrollar a su personal. B. Una institución que da facilidades para capacitarse.					
12. A. Un jefe que da oportunidad de aprender cosas nuevas, rotando de puestos. B. Un jefe que cumple estrictamente con la asignación de tareas previstas para el puesto.					
13. A. Un trabajo remunerado por debajo de los precios del mercado, pero con grandes posibilidades de desarrollo personal. B. Un trabajo muy bien remunerado, con pocas exigencias de superación.					

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Fuer- temente prefero A	2 Casi prefero A	3 NEU- TRAL	4 Casi prefero B	5 Fuer- temente prefero B
14. A. Un trabajo que requiere reali- zarse en forma aislada. B. Un trabajo participando en un equipo multidisciplinario.					
15. A. Un trabajo bajo indicaciones constantes y precisas. B. Un trabajo en el que se requiere tomar decisiones.					