

301802

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO 4

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U. N. A. M.



LA MOTIVACION AL EMPLEADO BANCARIO EN LAS
INSTITUCIONES DE CREDITO NACIONALIZADAS

EJEMPLAR UNICO

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

DEYANIRA GLORIA GUERRA LANDEROS

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACIÓN DESCONTINUA

**TESIS CON
FALLA DE
ORIGEN**

DIRECTOR DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
LIC. SALVADOR VACA ZENDEJAS

ESTE SEMINARIO SE APROBO EL 10 DE JUNIO DE 1983
Y SE REVISO EN FEBRERO DE 1984.

REVISOR DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
LIC. JORGE VERA RODRIGUEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MI ESPOSO, MOTIVO DE MI ESFUERZO Y SUPERACION: MI AGRADECIMIENTO POR SU GRAN
COMPRESION Y ALIENTO PARA ALCANZAR UNA
DE MIS METAS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MIS QUERIDOS HIJOS: MARTHA CECILIA Y RAMIRO,
CON EL DESEO DE QUE MI ESFUERZO REALIZADO SIR-
VA DE EJEMPLO PARA IMBUIR EN USTEDES EL DESEO
DE SUPERARSE DIA CON DIA Y QUE COMPRENDAN QUE
CON DEDICACION Y PERSEVERANCIA PODRAN SIEMPRE
REALIZAR SUS PROPIOS ANHELOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A LA MEMORIA DE MIS QUERIDOS ABUELOS: PLACIDO Y MAMA
LOCHITA.

A LA MEMORIA DE MI MADRE.

A MI PADRE CON RESPETO.

CON GRAN AFECTO, A MIS HERMANAS.

CON AGRADECIMIENTO A MIS QUERIDAS TIAS: CUCA, ZOILA
Y NONITA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MARIA QUIEN SIN SU INVALUABLE AYUDA NO HUBIESE PODIDO
CULMINAR MIS ESTUDIOS.

CON AGRADECIMIENTO A MIS ASESORES LIC. SALVADOR VACA
ZENDEJAS Y LIC. JORGE VERA RODRIGUEZ.

CON GRATITUD A MIS MAESTROS EN ESPECIAL AL C.P. DANIEL
SOLIS Y LIC. FRANCISCO CHAVEZ.

AL H. JURADO DE MI EXAMEN PROFESIONAL.

A LA U.V.M. POR EL CONOCIMIENTO APRENDIDO.

A MIS FAMILIARES, AMIGOS Y A TODAS LAS PERSONAS QUE ME
AYUDARON EN MI FORMACION PROFESIONAL.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	VII
CAPITULO 1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA MOTIVACION	 1
1.1 Teorías Tradicionales de Moti <u>u</u> vación	 3
1.1.1 Escuela Taylorista	3
1.1.2 Escuela de Elton Mayo	5
1.2 Análisis de Diversas Teorías	6
1.2.1 Teoría de Abraham Maslow	6
1.2.2 Teoría de Herzberg	8
1.2.3 Teoría de McClelland	10
1.3 Teoría "X" y la Teoría "Y"	11
1.4 Teoría "Z"	15
1.5 Teoría Psicoanalítica de Freud	18

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	Página
1.6 Teorías más recientes de Moti <u>vación</u>	21
1.6.1 Teoría de Chris Argyris	21
1.6.2 Teoría de Atkinson	22
1.6.3 Teoría de Locke y Whiting	23
CAPITULO 2. GENERALIDADES DE LA MOTIVACION	25
2.1 La Psicología en la Motivación	25
2.2 Diversas Definiciones de Moti <u>vación</u>	28
2.3 Campo de Acción de la Motiva <u>ción</u> dentro de las Organiza <u>ciones</u>	34
2.4 Elementos Básicos de Motiva <u>ción</u>	37
2.5 Situaciones que afectan la Mo <u>tivación</u>	38

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

		Página
2.6	El Medio Ambiente y los Factores que pueden Influir en la Motivación	40
CAPITULO 3.	ORIGEN DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO Y SU PROBLEMÁTICA DE LA MOTIVACION A SUS EMPLEADOS	45
3.1	Origen de las Instituciones de Crédito en México	45
3.2	Objetivos y Servicios de las - Instituciones de Crédito	48
3.3	Definición de Empleado Bancario	50
3.4	El Problema de la Motivación	53
3.5	El Sindicato como Fuente de Motivación	58
3.6	Las Prestaciones Bancarias como Elementos de Motivación	66

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	Página
CAPITULO 4. INVESTIGACION DE CAMPO	84
4.1 Hipótesis	84
4.2 Planeación de la Investigación	84
4.2.1 Universo	85
4.2.2 Muestra	86
4.3 Elaboración del Cuestionario	87
4.4 Tabulación de Datos	92
4.4.1 Interpretación de Resultados	102
CONCLUSIONES	113
BIBLIOGRAFIA	116

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I N T R O D U C I O N

Debido a la importancia que tienen los Recursos Humanos dentro de las organizaciones, mi inquietud se enfocó especialmente en detectar las necesidades más preponderantes para lograr un mejor aprovechamiento de dichos recursos, y que ésto quedara reflejado en lograr los objetivos de la empresa, tomando en cuenta que el ente humano no es una máquina de la cual se pueda disponer a la hora que se desee, sino que es un ser pensante y actuante con deseos, necesidades y con dignidad humana.

El recurso más valioso con que cuenta toda empresa es su personal, debido, a que es éste el que ejerce el control sobre los demás elementos de la producción en virtud, de que solamente las personas poseen el raciocinio requerido para realizar cualquier tarea por difícil que ésta sea.

Desde el momento en que llegó a mis manos el decreto presidencial en que se acordó la "Nacionalización de la Banca", despertó en mi el interés por investigar sobre este tema de actualidad en el cual, no obstante que no se contase con suficiente bibliografía, si hubiese, la necesidad de investigar sobre las consecuencias del posible cam

bio de mentalidad que dicha medida generó y la problemática de la motivación al personal como resultado de tal situación.

Dentro del capítulo uno me enfoco a determinar el origen de la motivación estudiando sus teorías tradicionales de la cual partió, así como otras que se derivaron del estudio de las mismas.

Partiendo de la base que todo estudio se fundamenta en una definición, trato de dar a conocer los diversos conceptos que existen sobre este tema de tan trascendental importancia, así como también algunas generalidades de la misma.

Dado que el enfoque de mi Seminario de Investigación Administrativa está orientado hacia un análisis de la motivación en las Instituciones de Crédito Nacionalizadas, mi idea al tratar este capítulo es realizar un estudio sobre la problemática que ha ocasionado la sindicalización de los empleados bancarios, partiendo lógicamente de la base de lo que es un empleado bancario, así como también la importancia que tienen las prestaciones bancarias como elementos de motivación, tomando en cuenta que no es posible realizar una investigación sin llevar

a cabo un trabajo de campo que permita conocer el diagnóstico de la situación, que se pretende estudiar y en consecuencia, dar a conocer las posibles soluciones sobre el particular.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA MOTIVACION

Dentro del contexto histórico del comportamiento humano, el Dr. Fernando Arias Galicia en su obra "Administración de Recursos Humanos" hace referencia de las interrogantes que el hombre ha tenido sobre los motivos que guían su acción. Los filósofos de la antigüedad dieron diversas respuestas a ello:

"a) Demócrito enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiendo como tal un estado de reflexión y de razonamiento. La felicidad, para él, es un estado interno del hombre; no debe basarse en cosas materiales, externas al hombre, ya que éstas son caducas y van y vienen; en cambio, la felicidad interior nadie puede quitársela.

b) Epicuro, por otra parte, pensó que el hombre persigue el placer; sin embargo, decía que se deben buscar los placeres mentales más que los físicos.

c) Muchos siglos después, Spinoza llegó a la conclusión de que la conservación de la propia vida es el motor prin

cipal que mueve al hombre. Ya se encuentra aquí una estrecha liga con lo que posteriormente se catalogaría como uno de los instintos, aunque Spinoza aclaró que el esfuerzo debía ser racional.

d) Para Nietzsche es el deseo de poder la causa principal de la acción humana." (1)

e) Otros filósofos nos indican que la motivación se funda en el amor y que éste es el motor o el timón que mueve a los hombres sea cual fuere la nacionalidad y la ideología de éstos.

Posteriormente existieron varias escuelas filosóficas que aportaron diversas explicaciones para comprender la conducta humana; pero no pasaron del terreno meramente especulativo.

Es hasta principios del siglo XVIII cuando se observa una transformación de orden económico profundísima y esto acaba por transtornar el orden vigente: Aparece la Revolución Industrial.

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 10a. ed. México, Ed. Trillas, 1980, p. 61.

La Revolución Industrial se abocó a mejorar el maquinismo, olvidando al hombre como tal, y considerándolo como objeto de explotación, en consecuencia, los obreros se comportaron en general hostiles a las condiciones de traabajo que prevalecían. El naciente proletariado se agrupó en sindicatos, a fin de integrar un frente común en contra de los patrones. La lucha por las mejoras graduales y el establecimiento de una legislación social, dió sus primeros resultados.

1.1. TEORIAS TRADICIONALES DE MOTIVACION.

Dos de los autores que pueden considerarse como precursos en las teorías de motivación son sin duda alguna, Frederick W. Taylor y Elton Mayo. Estos autores se abocaron a analizar tanto el aspecto científico como el humano tratando de lograr la mayor productividad en las empresas.

1.1.1. ESCUELA TAYLORISTA.

El precursor y fundador de este movimiento fué Frederick Taylor, quién a pesar de haber iniciado sus actividades como obrero, supo aplicar la observación pasando de ser

técnico especializado a jefe de taller y posteriormente desarrollándose con ese espíritu de superación que le caracterizó dentro de la ingeniería como consultor en dirección de empresas.

Una de las aportaciones más importantes de Taylor fué elevar al rango de ciencia, la actividad directiva y crear la administración científica, basada en principios generales y no en la improvisación.

Sostuvo que la administración científica incrementaría la satisfacción del trabajador y reduciría los costos de producción por unidad. Consideraba que todos los obreros eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de producción y que, por tanto, debían ser estudiados y manipulados como cualquier pieza de la maquinaria. Afirmaba que los trabajadores estaban motivados uniformemente por el deseo de obtener mayor retribución económica y que los demás motivos no existían o eran de poca importancia. En sí, la administración científica se oponía a las complejidades de la motivación humana.

La escuela Taylorista se enfocó fundamentalmente a tratar al individuo como una máquina y no como un ser con características de identidad y de personalidad propias, sin em

bargo, un autor con mayor profundidad que el anterior fué Elton Mayo quién trató de cambiar la idea vaga e indeferente sobre las Relaciones Humanas dándole un nuevo enfo que al trato humano que deben recibir los individuos.

1.1.2. ESCUELA DE ELTON MAYO.

Las investigaciones llevadas a cabo por Elton Mayo en la Western Electric, Co., conocida como Hawthorne Plant, en la ciudad de Chicago en Los Estados Unidos, modifca el - punto de vista de la Escuela Taylorista presentando una dimensión distinta a la tratada por Taylor.

La idea que tuvo al realizar sus experimentos Elton Mayo, fué confirmar la influencia determinante de la ilumina- ción en el comportamiento de los trabajadores y no solo eso, sino incrementar el grado de eficacia de sus tareas desarrolladas..

Sin embargo, al profundizar en la investigación se llegó a determinar que no solo era importante la iluminación - sino que también tenía gran injerencia la personalidad - de los sujetos sometidos a proceso de experimentación.

De todo lo anterior, se puede colegir, que para poder -

incrementar la productividad de cualquier ente económico, no solamente hay que tomar en consideración el aspecto - frío de la administración científica, sino que debe buscarse la integración con las Relaciones Humanas con objeto de darle su lugar al ser humano como ser pensante y - actuante con criterio y personalidad propios.

1.2. ANALISIS DE DIVERSAS TEORIAS.

Considerando la importancia que tiene la motivación en el desarrollo de las empresas y de la sociedad misma, han surgido una gran diversidad de teorías que pretenden dar a conocer las razones de la conducta del ser humano.

1.2.1. TEORIA DE ABRAHAM MASLOW.

Este autor se enfocó a jerarquizar las diversas necesidades de los individuos en varias escalas, las cuales se analizan a continuación:

- a) NECESIDADES FISIOLÓGICAS O PRIMARIAS. Son aquellas - que requiere el individuo para la conservación de su vida. Como son la alimentación, la respiración y el sueño.
- b) NECESIDADES DE SEGURIDAD. El hombre desea protegerse

de contingencias futuras, necesita sentir la seguridad de tener en el futuro satisfactores, para con la familia y - para él, específicamente las primarias, así también sentir seguridad de respeto y estimación de su grupo social.

c) NECESIDADES SOCIALES. Para poder sobrevivir el ser humano requiere salvo raras excepciones, el aliarse para vivir dentro de una comunidad, por lo tanto necesita sentir que se integra a un grupo y que es aceptado por el mismo.

d) NECESIDADES DE ESTIMA. Al individuo le es imperioso darse cuenta que es un elemento estimado dentro del contexto de las relaciones interpersonales que se localizan dentro de una comunidad, no solamente requiere sentirse apreciado sino que además le es urgente destacar y poder contar con un prestigio entre los elementos integrantes de sus grupos en una jerarquía.

e) NECESIDADES DE AUTOREALIZACION. El individuo por ser un ente social, necesita comunicarse con sus congéneres, expresar sus conocimientos, sus ideas y por lo tanto, dejar huella de su paso por este mundo. Uno de los medios de lograrlo es a través de la creación. Esta necesidad tiene ciertas frustraciones en el trabajo industrial en

virtud, de que la producción en serie impone un obstáculo a su satisfacción.

También es importante mencionar que las necesidades superiores no hacen su aparición sino hasta el momento en que han quedado satisfechas las anteriores, a esto Maslow las llama la prepotencia de las necesidades, es decir que se establece una jerarquía en la cual las necesidades superiores no son motivantes hasta que no han sido satisfechas razonablemente las primeras, y así sucesivamente.

La crítica más acérrima acerca de esta teoría es debida a que no ha sido probada la certeza de dicha prepotencia.

1.2.2. TEORIA DE HERZBERG.

Este autor con sus colaboradores Mausner y Snyderman, solicitaron experimentar con 200 personas entre las cuales se contaban contadores e ingenieros que llevaron a cabo una descripción breve sobre un episodio que les hubiera causado mucha satisfacción en su trabajo, indicando si esto los había llevado a elaborar con mayor, con menor e igual intensidad, y otro que les hubiera sido particularmente insatisfactorio mencionando también el nivel de trabajo posterior.

Una vez estudiados los datos, llegaron a establecer una teoría Dual conocida como de Los Motivadores y Los Factores Bioquímicos que posteriormente fué ampliada por Herzberg.

Fundamentalmente dicha teoría se basa en los factores intrínsecos, es decir los pertenecientes al puesto, como son la responsabilidad, la iniciativa, etc., que cuando están presentes motivan amplia y favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes. En otras palabras la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio ya sean físico o social de trabajo, le provocan insatisfacción; pero que sin embargo contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

La crítica más vehemente que se ha hecho a esta teoría es de que en estudios realizados por el propio Herzberg y colaboradores, han sido señalados como fuente de insatisfacción los factores intrínsecos al puesto, más que los extrínsecos, lo cual contradice su teoría.

1.2.3. TEORIA DE McCLELLAND.

Esta teoría se considera como una de las mejores debido a que fué realizada en forma sistemática y coordinada. Para McClelland los individuos están motivados fundamentalmente por tres factores, a saber: Uno de realización de logro, otro de afiliación y otro de poder. Se considera que cuando una persona se encuentra motivada por el logro tiene metas bien definidas y hasta hace lo imposible por alcanzarlas, en cambio, cuando se encuentra motivada por la afiliación intenta mayor contacto social que éxito en sus negocios; por tal motivo antepondrá la amistad a la realización de sus metas de logro, ahora bien, si lo que busca es el poder, su principal motivación será la de influir sobre los demás.

Por otra parte, McClelland en otros estudios realizados en diversos países, ha encontrado que los países desarrollados poseen más necesidad de logro que los que se encuentran en proceso de desarrollo, los cuales se ven más atraídos por la afiliación.

La crítica a esta teoría se basa en la subjetividad, sobretodo porque contrapone el logro con la afiliación, siendo que éstos deben ser complementarios el uno del otro, en

virtud de que si se fomentan ambos motivos pueden lograrse buenos resultados.

1.3. TEORIA "X" Y LA TEORIA "Y".

La década de los 60's tuvo gran auge en lo que se refiere a productividad por parte de los estudiosos del comportamiento.

Uno de los más sobresalientes expositores fué Douglas McGregor quién puso de relieve la importancia que representa para los administradores el conocimiento del comportamiento humano en asuntos laborales. Si los administradores entienden y comprenden a sus subordinados podrán seleccionar el conjunto de motivaciones que en forma más eficaz dirijan sus esfuerzos hacia los objetivos deseados. Sin embargo el desconocimiento sobre diversos aspectos de la naturaleza humana constituyen un obstáculo a este respecto.

Douglas McGregor ha criticado la forma tradicional en que se han venido desarrollando las empresas en el aspecto humano. A este punto de vista tradicional le ha llamado la Teoría "X" cuyas principales características son las siguientes:

"SUPUESTOS.

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

POLITICAS.

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

EXPECTATIVAS.

- a) Controlada estrechamente, la gente alcanzará los es-
tándares que se le han fijado." (2)

Estas ideas tradicionales han variado desde los métodos duros hasta los suaves o blandos, pero en esencia conser-
van los mismos postulados. Sin embargo estos sistemas -

(2) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 10a. ed. México, Ed. Trillas, 1980, p. 126.

tampoco han solucionado el problema, porque tan malo es tratar a los empleados mediante coacción, amenazas o supervisión muy estrecha como permitir que la Dirección acceda, hasta donde le sea posible, a las peticiones de su personal, con un debilitamiento frecuente de la auto-
ridad. Creo que lo ideal sería hacer responsable a la persona desde su infancia, que se enseñe a tomar sus pro
prias decisiones, a desarrollar su iniciativa y sobre todo hacerla sentir seguridad en sí mismo.

TEORIA "Y".

La Teoría "Y" aprovecha las ventajas de los sistemas duro y blando y elimina sus desventajas, es decir, es una teoría que trata de ser "firme pero justo". Sus principios son los siguientes:

"SUPUESTOS.

- a) La gente tiene iniciativa y es responsable;
- b) quiere ayudar a lograr objetivos que considera valio
sos;
- c) es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección;
- d) posee más habilidades de las que está empleando ac--

tualmente en su trabajo.

POLITICAS.

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

EXPECTATIVAS.

- a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados;
- b) éstos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.
- c) Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución." (3)

Estos principios son más dinámicos, pues indican la posi-

(3) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 10a. ed. México, Ed. Trillas, 1980. p. 131.

bilidad de desarrollo y crecimiento del trabajador como ser humano.

A modo de comparación entre estas dos teorías considero que la Teoría "Y" muestra que la gerencia es directamente responsable del buen funcionamiento de la empresa, en cambio la Teoría "X" culpa a la naturaleza humana.

Finalmente, la Teoría "Y" crea oportunidades, ofrece directrices, etc., para que la gente se autocontrole y se autodirija sin necesidad de control externo.

1.4 TEORIA "Z"

Es a partir de los famosos experimentos Hawthorne, cuando se vislumbra un nuevo enfoque (la Teoría "Z"), en 1966 Miles el precursor de ella la denomina Teoría de Relaciones Humanas pero son Strauss y Sayles en 1968 quienes le dan una estructura más fuerte y precisa.

Sus características son las siguientes:

"SUPUESTOS.

a) La gente quiere sentirse importante;

- b) ser informada;
- c) pertenecer a grupos:
- d) que se le reconozcan sus méritos.

POLITICAS.

- a) Ensalzar por un trabajo bien hecho.
- b) Informar a los subordinados.
- c) Lograr que la gente se sienta importante.
- d) Establecer un espíritu de "gran familia".
- e) Vender las ideas.
- f) El jefe debe explicar el "porque" de las órdenes.

EXPECTATIVAS.

- a) Un trabajador satisfecho producirá más.
- b) Los subordinados cooperarán de buen grado.
- c) Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad". (4)

(4) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 10a. ed. México, Ed. Trillas, 1980. p. 127-128.

En esta teoría se puede observar también que el enfoque paternalista se ha ampliado ahora para incluir las necesidades sociales y de estima de Maslow.

Cabe señalar que esta teoría tiene mucha influencia de - la Teoría "X", en si lo que toma de esta teoría son sus supuestos pero agregándole un componente social del cual carecían.

En la Teoría "Z" la idea fundamental es "vender la idea", es decir, que el jefe es quien tiene la capacidad para - pensar y el empleado la tiene para ejecutar solamente el fruto de ese pensamiento, aunque el jefe debe pensar que puede obtener mejores resultados, si logra que el subordinado acepte la orden como algo valioso; es decir lograr motivarlo. El jefe debe estar consciente que no debe "empujar" a sus subordinados, como en la teoría "X" sino, tratar de "jalarlos" hacia su lado.

Este enfoque lo expresan perfectamente Pigors y Meyers - (1969).

"El manejador hábil, el ejecutivo o el supervisor que consciente o inconscientemente sigue los principios de la buena administración de personal, obtiene resultados efectivos con los demás si, mediante una buena dirección o "comunicación" ni despotismo, logra obtener de ellos sus mejores esfuerzos. Establece un pequeño número de estándares

u objetivos menores que deben alcanzarse si es que quiere obtener el fin principal de la organización. Imparte instrucciones claras y proporciona entrenamiento efectivo, de manera que los demás sepan y sean capaces de ejecutar lo que de ellos se espera. Y de cuando en cuando verifica sus actuaciones para indicarles qué tan bien están cumpliendo con los estándares. Constantemente está tratando de obtener ejecuciones mejores, no "con el uso del látigo", sino estimulando y alentando en sus subordinados la voluntad - del trabajador". (5)

La conclusión que se puede obtener de este enfoque es que un trabajador "contento" produce más, por lo mismo precisa satisfacer sus necesidades a fin de obtener mayor productividad.

1.5 TEORIA PSICOANALITICA DE FREUD.

Con el fin de comprender mejor las actitudes y comportamiento de los seres humanos considero que deben reconocerse y estudiarse las bases a través de las cuales funciona la mente.

"Según Freud, la mente está integrada fundamentalmente por tres partes: El Ello o Id, el Yo o Ego y el Superego o Su-

(5) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 10a. ed. México, Ed. Trillas, 1980, p. 128.

per Yo". (6)

El psicoanálisis freudiano se basa básicamente en la vida instintiva. El "Ello" permanece en un nivel inconsciente, mientras el "Yo" y el "Super Yo" casi alcanzan un nivel consciente. Todos nacemos con un equipo instintivo que se localiza en el "Ello". Los instintos pueden clasificarse en dos: Eros (amor y sexo) y Tántos (muerte). Conforme vamos creciendo el medio social nos impide la libre expresión de los instintos. El "Yo" les impide salir; después es reforzado por el "Super Yo" (normas éticas) con lo cual se ocasiona que los instintos se vean reprimidos, al menos parcialmente. Estos produce una lucha entre los instintos que pugnan por salir y el medio, que lo impide.

Estos instintos pueden manifestarse algunas veces y cuando esto sucede se manifiestan en forma de disfraz; por ejemplo, los sueños, fobia, manías, alcoholismo y las psicosis.

Hay que hacer incapié que para Freud casi toda la conducta está basada en la vida instintiva y para que ésta pue

(6) Werner, Wolff. Introducción a la Psicología. 7a. ed. - México, Fondo de Cultura Económico, 1982. p.267.

da ser entendida debemos saber interpretarla; es decir, quitarle ese disfraz a fin de conocer lo que realmente hay en el fondo, ya que casi todas sus motivaciones son desconocidas para el individuo, pues estas permanecen en un nivel inconsciente.

Esta teoría ha sido muy criticada pues se encuentran muchas fallas en ella como son las siguientes:

- a) No toma en cuenta factores como la inteligencia, la imaginación, etc.
- b) Además de que el pasado cuenta en la vida del hombre, el futuro determina en gran parte la conducta; por ejemplo, la planeación o, lo que es lo mismo, el adelantarse a los hechos, influirá en gran medida la conducta de los administradores y del personal de una organización.
- c) Niega el libre albedrío.
- d) No hay manera de asegurarse que sus "interpretaciones" de la conducta son correctas.
- e) No toma en cuenta hechos verdaderamente culturales; - por ejemplo, el complejo de Edipo (atracción que el niño experimenta hacia la madre con rechazo del pa -

dre) es tomado como un fenómeno universal, cuando en realidad no se presenta en muchas culturas.

Aunque existen grandes polémicas acerca de esta teoría - psicoanalítica, hay que reconocer que al menos parte de nuestra conducta está determinada por motivaciones inconscientes. Es decir, que se puede afirmar que entre más sana mentalmente esté una persona, entre más normal sea, me-nor será la parte inconsciente de su conducta. Y es precisamente la gente normal quién, en términos generales, - trabaja en las organizaciones y es capaz de relacionarse con otras personas.

1.6 TEORIAS MAS RECIENTES DE MOTIVACION.

1.6.1. TEORIA DE CHRIS ARGYRIS. Este autor ha hecho sus investigaciones sobre la coexistencia entre necesidades - de tipo individual y organizacional. Este autor lo mismo que otros científicos del comportamiento afirma que el individuo posee una fuerte necesidad de lograr su propia realización y que los controles propios de una organización lo hacen sentirse subordinado y dependiente. Afirma igualmente que las técnicas operativas empleadas en las grandes empresas ignoran las necesidades sociales y personales de los empleados. Además como premisa básica

supone que es realmente imposible que una persona pueda motivar a otra, en consecuencia, los subordinados que po seen lo que Argyris llama "Energía Psicológica" dan máxima prioridad a la satisfacción de sus propias necesidades. Mientras mayores sean las discrepancias entre las necesidades individuales y las de la empresa, mayor será la situación de descontento entre los empleados que se presenta en diversas manifestaciones como por ejemplo, apatía, conflictos, tensiones o rebelión. Dentro de esta teoría de pensamiento se debe incluir en las técnicas de motivación el ofrecimiento de oportunidades y empleos exigentes a los empleados que requieren entrenamiento especial.

1.6.2. TEORIA DE ATKINSON. El hombre satisfecho por me dio de su éxito personal, posee un motivo orientado hacia su persona para su logro propio, mientras que el individuo satisfecho por el éxito de su grupo posee un motivo orientado al grupo para el logro de grupo.

Es muy posible que el motivo de logro orientado hacia la persona surgirá en cualquier tarea donde se compare la eje cución de la persona con algún standar de excelencia. Por otro lado el motivo de logro orientado al grupo, tiende a verse activado al conocerse que se evaluará la ejecución

del grupo. En una situación capaz de activar ambos tipos de motivos, el individuo con motivo de logro fuertemente dirigido al grupo se interesará en particular por la calidad de la ejecución del grupo. En un grupo, algunos de sus miembros pueden tener una necesidad de logro individual más fuerte que otros, se conoce que las personas con mayor necesidad de logro eligen más a menudo niveles de aspiración intermedios en tareas individuales, que aquellos que tienen menos necesidad de logro. Por otra parte el individuo con mayor necesidad de logro escoge aspiraciones de grupo que elegiría para sí solo.

1.6.3. TEORIA DE LOCKE Y WHITING. Dichos autores se dedicaron a estudiar 911 empleados y observaron que los empleados de cuello blanco estaban más satisfechos con sus trabajos que los empleados de cuello azul, a la vez que éstos últimos y los empleados secretariales estaban más satisfechos que los empleados que en el mismo nivel de trabajo haciendo otros tipos de trabajo. Después de analizar esto se llegó a la conclusión de que estas diferencias fueron atribuidas a la remuneración y a las diferencias entre los empleos, directivos sólidos y otras ocupaciones. Los empleados de cuello blanco estuvieron más cerca de derivar satisfacción e insatisfacción de causas intrínsecas y menos cerca de derivarlas de causas extrínsecas -

que los empleados de cuello azul.

Los intentos que se han realizado con el objeto de analizar los demás criterios de satisfacción en el empleado para determinar si sus componentes están integrados en los dos factores o clase establecidas por la teoría han resultado ser desafortunados.

Existen otras teorías sobre motivación, sin embargo considero que en mi opinión las aquí expuestas pueden considerarse como las más representativas de acuerdo con las investigaciones efectuadas por sus autores.

CAPITULO 2

GENERALIDADES DE LA MOTIVACION

2.1. LA PSICOLOGIA EN LA MOTIVACION.

Una de las ciencias que más se ha desarrollado en la segunda mitad del presente siglo, es sin lugar a dudas la Psicología; la cual ha involucrado en su desarrollo a ciertas ciencias y técnicas afines, entre las cuales se encuentra la Administración.

La Psicología se puede definir como la ciencia que se encarga del estudio de la conducta humana y animal. Para cumplir con tal función se ha dividido en partes concretas, tendientes a estudiar situaciones específicas de dichas conductas; las cuales son aprovechadas o bien analizadas, desde otro punto de vista por otras ciencias.

Como consecuencia de lo anterior, ha brotado la Psicología Industrial, como una combinación de la Psicología General y de la Administración; ya que se encarga del estudio de la conducta humana pero precisamente en el ambiente de las instituciones sociales, enfocadas a crear y/o

a comercializar bienes y servicios.

La psicología en el campo laboral, ayuda en alguno de sus aspectos a reducir tensiones y mejorar la productividad y puede ser una herramienta adecuada para dirigir conductas y mejorarlas, conduciendo a la eficacia; eso y cuando el directivo sepa diagnosticar algún tipo de problema grupal o aún individual.

La psicología es una ciencia que tiene propósitos científicos y una tradición, pero respecto a su uso en la industria es relativamente nuevo y no llega aún a poseer técnicas verdaderamente científicas, no significando esto que no sea útil para el directivo, sino que la psicología no puede aplicarse simplemente y en forma mecánica.

La necesidad de la Psicología en la Dirección, implica la ayuda de personas adentradas en la materia; que sirvan para tratar conjuntamente con la Dirección, los problemas propios del aspecto humano de la empresa; teniendo el cuidado de entablar una relación activa recíproca, con una idea clara de las ventajas y limitaciones que da el uso de la ciencia psicología en la industria, para contribuir a la toma de decisiones sobre los recursos humanos.

La utilidad de los datos psicológicos son una guía valio-

sa para llevar a cabo, por medio de un análisis, interpretación y juicio a una decisión más atinada en los aspectos del personal. Debe tener presente que tan sólo es un instrumento con márgenes de error, que sirve de indicador para poder tomar una decisión. Para hacer uso de este instrumento se tienen que considerar los siguientes puntos:

- a) La psicología se enfrenta con los variados problemas de motivación en la Dirección de empresas y que hasta cierto punto son infranqueables pero de momento se deberán tomar decisiones para que posteriormente sean -revisadas, es aquí donde la psicología ayuda a sobre-llevar tensiones y logra de este modo mayores beneficios.
- b) El uso de la psicología en la empresa, llega a poner a flor de tierra mayores facetas acerca de un solo -problema, y por lo tanto se tendrá la delicadeza de su manejo para no complicar la situación.
- c) La psicología debe profundizar en el conocimiento de lo que verdaderamente son las situaciones problemáticas de la Dirección empresarial, para entrar en posición de abrir camino a los beneficios potenciales de la empresa por medio de los recursos humanos.

Debe tenerse una comunicación estrecha con la Dirección-

en términos bien definidos de trabajo conjunto, considerando que uno de los aspectos más importantes que estudia la Psicología Industrial, es la motivación humana dentro de las organizaciones.

2.2. DIVERSAS DEFINICIONES DE MOTIVACION.

Tomando en cuenta la amplia variedad de definiciones de motivación, no es sorpresa el que muchas de ellas parezcan demasiado vagas o precipitadas, únicamente pretendo considerar un pequeño marco conceptual, con objeto de apreciar los distintos puntos de vista que existen en este campo.

Para ello, quiero hacer un paréntesis antes de entrar en materia sobre los conceptos de motivación y plantear el cuestionamiento: ¿Por qué se utiliza el concepto motivación?

Todos sabemos que la conducta es un fenómeno tan variado, complejo y que está interrelacionado que no puede hablarse de él sin hacer un análisis, por lo mismo, hubo de desarrollarse el concepto de motivación para que correspondiera a ciertas propiedades de la conducta, de las cuales se supuso que otros conceptos no eran suficientes.

La palabra "motivación", proviene de una raíz latina que - significa "movimiento" (7), es decir, la acción de poner - en movimiento o más explícitamente "lo que nos hace ac- - -tuar". (8)

Motivación desde el punto de vista psicológico es el "Con- junto de los elementos o factores (necesidades fisiológi- cas y psíquicas, pulsiones subconscientes, valores y mode- los sociales interiorizados) que determinan el comporta- - -miento del individuo respecto a un objeto, una situación - o un estímulo cualquiera a él". (9)

Motivación tomada en sentido general, "corresponde a una mo- dificación del organismo que lo pone en movimiento, hasta reducir esa modificación". (10)

"La motivación es la gran fuerza que unifica las diferen- - tes manifestaciones de la actividad psicológica, abarca - las fuerzas unificadoras de los procesos mentales y emo- - -cionales". (11)

(7) Corripio, Fernando. "Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana". 1a. ed. España, Ed. Bruguera, 1973. p. 313.

(8) García Pelayo y Gross, Ramón. "El Pequeño Larousse". 1a. ed. México, Ed. Larousse, 1984, p. 703.

(9) "Enciclopedia Salvat". México, Salvat Mexicana de Ediciones, S.A. de C.V., 1984, Tomo 8, p. 2298.

(10) Pieron, Henri. "Lexicon Kapeluz Psicología". Argentina, Ed. Kapeluz, S.A., 1964, p. 283.

(11) Werner, Wolff. "Introducción a la Psicología". 7a. ed. México, Ed. Fondo de Cultura Económico, 1982, p. 258.

Gardner, Murphy. Manifestó que la motivación es el: "... nombre que se da a los actos de un organismo que estén en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna". (12)

D.D., Hebb. Expresa que la motivación se refiere: "a.- A la existencia de una secuencia de fases organizadas, b.- a su dirección, c.- y a su personalidad en una dirección dada o a su estabilidad de contenido". (13)

Maslow, A.H. Señala: "... una sólida teoría motivacional debería... suponer que la motivación es constante, que nunca termina, fluctúa y que es compleja, y que casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo". (14)

Atkinson, J.W. Define la motivación así: "El término motivación se refiere a la actuación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos. El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un "yo quiero". El propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por su situación". (15)

(12, 13, 14, 15) C.N. Coffey y M.H. Appley. "Psicología de la Motivación". 6a. ed. México, Ed. Trillas, 1981, p. 20.

P.T. Young. En su obra "Motivation and Emotion" define el concepto de motivación como: "... el proceso para despertar y regular el patrón de actividad". (16)

Koontz y O'Donnell, mencionan que la motivación "... es un término general que se aplica a todos los tipos de impulsos, deseos, necesidades, emociones y fuerzas similares... para satisfacer un deseo o meta." (17)

Ya una vez mencionadas algunas importantes definiciones, me permito presentar una definición de un autor mexicano como lo es el Dr. Arias Galicia, la cual me parece una de las más interesantes para analizarla:

"Puede decirse que está constituido por todos aquellos - factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo". (18)

Cuando el Dr. Arias Galicia menciona "todos aquellos factores" sin lugar a dudas se está refiriendo a factores biológicos, psicológicos, culturales y sociales. Biológicos

(16) C.N. Coffey y M.H. Appley. "Psicología de la Motivación". 6a. ed. México, Ed. Trillas, 1981. p. 19.

(17) Koontz y O'Donnell. "Curso de Administración Moderna". 6a. ed. México, Ed. McGraw Hill, 1982. p. 626 y 628

(18) Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". 10a. ed. México, Ed. Trillas, 1980. p. 65.

como serían el hambre, sed, el sueño, etc., ¿Qué pasa - cuando sentimos hambre? definitivamente tenemos una moti vación ya que ésta, provoca la conducta que impulsa ir a buscar alimento y además, la mantiene; es decir que en-- tre más hambre tengamos más directamente nos encaminare-- mos a satisfacerla.

En cuanto a factores de cultura, se refiere a todo lo - creado por el hombre como: Herramientas, valores, costum bres, ritos, etc. Que de alguna manera condiciona tam-- bién la conducta humana. Siguiendo con el ejemplo del - hambre, la cultura va a moldear las formas en que puede ser satisfecha.

Y respecto a sociales, la sociedad moldea nuestra perso-- nalidad, algunos totalmente aprendidos y otros ya nace-- mos con ellos como son los conocimientos instintivos, sin embargo la sociedad con su cultura va moldeando nuestro - comportamiento y creando nuestras necesidades, en conse-- cuencia a la complejidad de la motivación no se le puede dar una definición universal, ya que en ella concurren - diferentes vertientes tales como: Los instintos, la inte ligencia, el aprendizaje, valores, normas, etc., por eso, en el campo de la psicología motivacional se está en la posición de los ciegos. Cada investigador explora el -

área del tema más cercano a él o más adecuado a sus argumentos o métodos. Las conclusiones pueden derivarse de los métodos y adecuarse a los hechos.

Cuando llegan a haber algunas discrepancias, por lo general se detecta que los investigadores:

- a) Han observado diferentes especies, familias, grupos de edades, sexo, etc.,
- b) han usado métodos de observación mutuamente excluyentes;
- c) han usado diferentes unidades o métodos de medición;
- d) han observado diferentes aspectos de la conducta, -
- e) han generalizado a partir de escasos ejemplos, o -
- f) han inferido acontecimientos que deberían ocurrir - cuando no existía observación directa.

Por lo antes expuesto, el supervisor promedio está más dispuesto que nunca a ajustar su estilo personal a fin de reflejar el cambio social contemporáneo. Teniendo presente que las técnicas motivacionales basadas en teorías fueron efectivas en el pasado pero han perdido mucho de su efecto.

Aún así a pesar de lo antes mencionado, y basándome en una apreciación personal me atrevo a ensayar una definición, que es la siguiente:

Motivación es llevar a cabo acciones que uno desea realizar tomando en cuenta factores ambientales, fisiológicos, socioculturales, tanto como necesidades afectivas y de re conocimiento cuidando de guardar un equilibrio entre ellos para que éstos a su vez se retroalimenten y conduzcan al hombre a alcanzar sus metas.

2.3 CAMPO DE ACCION DE LA MOTIVACION DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

La motivación dentro de las organizaciones se centra fundamentalmente en tres tipos de individuos:

- a) Los trabajadores.
- b) Los administradores.
- c) Clientes.

Me enfoco particularmente a la motivación de los trabajadores por ser este el tema a tratar en este Seminario de Investigación.

La aplicación de la motivación a los trabajadores, se puede realizar básicamente desde dos puntos de vista:

1. A nivel de conjunto: Que es aplicada por la dirección, gerencia, departamento. En base a sus políticas, esperando resultados del grupo.
2. A nivel personal: Que es aplicada por el jefe inmediato, basándose también en las políticas de la empresa, pero esperando resultados personales.

Lo antes mencionado debe complementarse con ciertos métodos de comportamiento por parte de los directivos hacia el trabajador, los cuales enumero a continuación:

1. El interesarse auténticamente en los demás, esto es muy recomendable en materia laboral, ya que a todo individuo le agrada que los demás le presten la atención que requiere, y que el centro de atracción de ellos sea él mismo.

2. El mejor halago: Una sonrisa, al mencionar esta frase se piensa positivamente, pues los actos hablan en voz más alta que las palabras y una sonrisa expresa: Me agrada su labor, me complace su trabajo, me alegra mucho su comportamiento, etc.. Por ello creo que ésta tiene el mensa

je de una felicitación por así decirlo.

3. Recordar que el nombre de una persona, es para ella - el sonido más dulce y más importante que pueda escuchar. El individuo cuando es llamado por su nombre se siente - centro de atracción, máxime si quién lo llama, es su superior.

4. Alentar a los demás a hablar de si mismos y por consiguiente ser buenos oyentes, es una de las cualidades - básicas de un directivo para con sus subordinados; con - ello se conocen sus necesidades, sus metas a seguir, sus pensamientos acerca de la empresa, de sus directivos, de sus compañeros, etc., además se les hace sentirse importantes en el grupo de la compañía.

5. Al hablar se deberá hacer de lo que le interesa al - prójimo, en este caso hablarle al trabajador de lo que - él representa para la empresa, de la importancia que tie - ne su colaboración en ella y que ventajas le proporciona - rá el ser miembro activo de ella. Quizá muchos catalo - guen estos incentivos con indiferencia y algunos otros - hasta los vean con desdén, pero si se pusieran a meditar por un momento, comprenderían que encierran mucho valor, para las buenas relaciones en la empresa.

2.4 ELEMENTOS BASICOS DE LA MOTIVACION.

Tradicionalmente, los dos elementos básicos que integran la motivación son:

1. ESTIMULO: Factores capaces de producir una reacción en la conducta de un individuo.
2. RESPUESTA: Es toda actitud o reacción conductal que manifiesta el individuo o grupo de individuos, ante una situación determinada.

Hasta nuestros tiempos, estos elementos no han sido modificados, sino más bien ajustados a las circunstancias concretas hacia donde se dirigen. Así pues, en la motivación para el trabajo, al estímulo se le suele llamar, satisfactor, meta, o incentivo; que se presenta en forma de necesidad, deseo o motivo; pero sigue cumpliendo su misma función. A la respuesta, se le suele llamar conducta modificada o motivada pero también sigue cumpliendo su misma función.

En resumen se dice que el estímulo es capaz de producir una reacción o respuesta, esta respuesta puede ser positiva o negativa. Si es positiva se obtiene una recompensa

pero si es negativa se obtendrá una sanción (castigo) a cambio.

2.5 SITUACIONES QUE AFECTAN LA MOTIVACION.

El hombre dentro del proceso motivacional, se puede enfrentar a dos situaciones emocionales como:

1. **SATISFACCION:** Si logra satisfacer sus necesidades o deseos alcanzará un alivio emocional y restablecerá el equilibrio de su funcionamiento orgánico.

Si logra cumplir sus metas o motivos adquiridos, alcanzará una realización personal, que restablecerá su equilibrio psíquico-social.

2. **INSATISFACCION:** Si no logra satisfacer sus necesidades y deseos, experimentará un desequilibrio en su funcionamiento orgánico, que reflejará en una ansiedad emocional.

Si no logra cumplir sus metas o motivos adquiridos, experimentará un desequilibrio psíquico-social, que se reflejará en un estado emocional de frustración.

Como se puede observar, las reacciones emocionales de la insatisfacción son la ansiedad y la frustración, las cuales pueden provocar en el individuo diversas reacciones - como son:

AGRESION.

Es la forma de eliminar o destruir el objeto frustrante.

EVASION.

El alejarse o retirarse del objeto de frustración.

REGRESION.

Es retroceder a un tipo de conducta que se había superado.

AISLAMIENTO

Cerrarse ante el círculo en el cual se desenvuelve el individuo, dejando de tener contactos amistosos.

RACIONALIZACION

Es la forma de justificarse por medio de falsas razones ante determinados hechos.

RESIGNACION.

Ante constantes frustraciones, la motivación se desvanece y la persona se resigna a no alcanzar el objetivo.

SUBLIMACION.

De todas las formas de respuestas a la frustración, es ésta la única positiva, la única que no agudiza los problemas, madura desde un punto de vista de integración psicológica. Consiste en superar las causas de la frustración". (19)

2.6 EL MEDIO AMBIENTE Y LOS FACTORES QUE PUEDEN INFLUIR EN LA MOTIVACION.

La motivación variará según las experiencias o actitudes de los dirigentes y la participación del trabajador, así

(19) Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". 10a. ed. México, Ed. Trillas, 1980, p. 91-94.

como el ambiente de trabajo en que se desarrollan los individuos.

Como se sabe el medio ambiente no determina el comportamiento del individuo, pero si influye en una forma considerable, moldeando los resultados de lo que será su personalidad, así como ajustando ésta a determinadas situaciones de acuerdo a sus experiencias o bien modificando la conducta de acuerdo a nuevos estímulos que se le van presentando en el transcurso de su vida.

Se entiende por medio ambiente. "Al conjunto de fenómenos físico-químicos, biológicos y sociales que actúan en el organismo desde fuera". (20) Es decir, los fenómenos externos que se acontecen alrededor del individuo que en una forma u otra influyen en su comportamiento.

Se dice que el ambiente influye en el hombre y viceversa, el hombre puede influir en el ambiente modificándolo de acuerdo a sus necesidades.

(20) Warren C., Howard: "Diccionario de Psicología". 9a. ed. México, Fondo de Cultura Económica, 1974, p. 11.

Por lo mismo, en el aspecto laboral, "se ha esforzado por que su trabajo sea más fácil y más eficaz, mejorando para ello su relación con el ambiente y perfeccionando de continuo los instrumentos que facilitan su labor" (21) como son las diversas y complicadas máquinas que han permitido al hombre arribar a la luna.

En esta interacción que existe entre la máquina y el hombre, éste último se tiene que enfrentar a dos factores -- del medio ambiente, que pueden afectar su desempeño, y -- que por lo cual trata de modificarlos y ajustarlos a sus necesidades; las cuales son:

1) LAS CONDICIONES APROPIADAS PARA EL TRABAJO:

Como lo son los períodos de descanso y la constante rotación de los empleados, con el objeto de minimizar la fatiga y el aburrimiento.

2) AJUSTE DEL MEDIO LABORAL FISICO:

(21) Smith y Wakeley: "Psicología de la Conducta Industrial". México, Ed. McGraw Hill, 1983. p. 76.

a. EL AMBIENTE INFLUYE EN EL HOMBRE:

A través de todo lo largo de su vida, el hombre se encuentra influenciado por las diversas condiciones que le presenta el medio ambiente en que se desarrolla, como lo son: el ambiente familiar, los centros de educación escolar, los grupos sociales a que pertenece, el ambiente donde trabaja, la situación geográfica del lugar en que vive, los patrones políticos, religiosos y culturales de la sociedad, etc.; que conjuntamente con sus factores intrínsecos de la formación humana (temperamento y herencia), vienen a definir su personalidad.

Obviamente que dentro de su trabajo, el hombre refleja todos estos aspectos que han contribuido a su formación; por medio de su comportamiento, es decir, manifestando conductas apropiadas o contrarias a los fines de la organización.

b. EL HOMBRE INFLUYE EN EL AMBIENTE AJUSTANDOLO A SUS NECESIDADES.

Como se puede constatar por las experiencias, el hombre ha buscado moldear el medio ambiente para obtener una mayor y mejor satisfacción de sus necesidades.

De manera que pueda facilitar a los empleados la realización de sus labores, se han analizado y estudiado aspectos como: La iluminación, el calor, el ruido, la música, la temperatura y la ventilación de los centros donde se trabaja.

En este aspecto, el medio ambiente también juega un papel muy importante, tanto para la organización como para el comportamiento de los empleados; ya que los factores antes mencionados provocan ciertas incomodidades físicas y hasta mentales, que se traducen en bajas de producción, desperdicios y mermas, accidentes de trabajo, conflictos, etc.

CAPITULO 3

ORIGEN DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO Y SU PROBLEMATICA
DE LA MOTIVACION A SUS EMPLEADOS

3.1 ORIGEN DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO EN MEXICO.

Los primeros antecedentes del crédito en México los encontramos en la época procolonial. Los aztecas, quienes llegaron a hacer del comercio una verdadera institución, "tenían algunos sistemas de permuta que hacen suponer la existencia de préstamos y venta a plazos, aunque generalmente se valían del trueque, por ejemplo, las semillas de cacao, las hachuelas de cobre, las piedras preciosas y los canutos de pluma llenos de polvo de oro". (22)

En 1776 Carlos III por cédula real fundó el Banco del Monte de Piedad y el encargado de su fundación fué el Marqués Pedro Romero de Terreros, empezando con un capital de - -

(22) González Blackaker, Ciro E. y Guevara Ramírez, Luis: Síntesis de Historia de México. México, Ed. Nuevos Textos, 1952, p. 156.

\$ 300,000.00 oro, sus actividades comenzaron a desarrollarse como préstamos garantizados con prenda, posteriormente en 1879 tuvo facultad para emitir moneda con la que empezaron a circular títulos del Monte de Piedad como billetes.

Por lo antes expuesto se puede considerar que este banco es la institución con más antigüedad en nuestro territorio.

La guerra de Independencia impidió el desarrollo de nuevas instituciones y las dos que se instalaron, una en -- 1830 "El Banco de Avío" y otra en 1837 "El Banco de Amortización" tuvieron que clausurarse.

El Sistema Bancario Mexicano surge en el año de 1864 al establecerse en la Ciudad de México una sucursal del Banco de Londres, México y Sudamérica, organización que tuvo su oficina matriz en Londres, operando como banco de emisión, de depósito y de descuento; de esta manera, sin concesión especial del gobierno, operó por veinte años; siendo la escuela práctica en la que el público de México inició sus conocimientos sobre lo que son los servicios bancarios.

En 1881 surge el Banco Mercantil con capital español y -

también en este año el Banco Franco Egipcio que negoció y obtuvo del Gobierno de México una concesión con amplias franquicias para establecer el Banco Nacional Mexicano.

En 1882 se fundó el Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario, con facultades para emitir billetes y en ese mismo año se funda el Banco Hipotecario de México, que obtuvo autorización para emitir certificados de depósito a la vista y al portador, pagaderos en oro y plata, por el importe de sus depósitos.

El Banco Nacional de México surge en el año de 1884 de la fusión de dos bancos: "Nacional Mexicano y Mercantil Agrícola e Hipotecario".

A este banco se le otorgaron importantes concesiones, como el cuasi-monopolio de emisión, ocasionando conflictos entre los bancos, por lo que el Código de Comercio de 1889 dispuso que las Instituciones de Crédito se regirían por una Ley especial; y es así como surge la primera Ley General de Instituciones de Crédito en el año de 1897 que establecía una variedad de bancos, prohibía la autorización de nuevos bancos por parte de los estados y se estableció un sistema de garantías para el tenedor de billetes emitidos por los bancos autorizados.

La Revolución, en su etapa violenta, destruyó el esquema bancario heredado del porfiriato, el cual había ya entrado en serias dificultades antes de la Revolución, por lo tanto nace en 1924 la Ley General de Instituciones de -- Crédito y Establecimientos Bancarios que da lugar a la expedición de la ley que creó al Banco de México con la intención de que funcionara como eje central del nuevo sistema.

En 1932 fué el punto de partida del desarrollo y fortalecimiento del Sistema Bancario Mexicano con la nueva Ley General de Instituciones de Crédito.

Por último, se expidió la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares durante el gobierno del Presidente Manuel Avila Camacho el 31 de mayo de 1941, la cual ha sufrido a la fecha diversas modificaciones.

3.2 OBJETIVOS Y SERVICIOS DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO.

El objetivo primordial de las Instituciones de Crédito es la intermediación profesional en el mercado del dine-

ro y de crédito, es decir, que su actividad consiste en recoger del público recursos monetarios para, con ellos, otorgar crédito a las distintas actividades económicas. De ahí que la estructura y financiamiento del sistema -- bancario sea tan importante para la dinámica de la economía moderna.

El objetivo de movilizar la riqueza y dar fluidez a la economía es para permitir que la riqueza pase con mayor facilidad de unas manos a otras, que las empresas puedan ampliar sus instalaciones mientras crecen sus recursos -- propios y operar en general con un factor complementario de capital.

Las operaciones o servicios que efectúan las Instituciones de Crédito son fundamentalmente cuatro:

1. Captación
2. Crédito
3. Servicios Bancarios Diversos
4. Servicios Especiales.

Dentro de Captación se localizan las operaciones que le proporcionan a las Instituciones de Crédito sus recursos o ingresos como las Cuentas de Cheques, Cuentas de Ahorro y Valores de Renta Fija.

En Crédito están las principales operaciones crediticias que se otorgan a manera de erogaciones como los Préstamos Personales, Tarjeta de Crédito, Documentos de Cobro, Préstamos de Fomento o Desarrollo, Cartas de Crédito, -- Créditos Hipotecarios, Fondos de Garantía así como muchos otros más.

Los Servicios Bancarios Diversos se encuentran relacionados con los anteriores ya mencionados como serían los -- cheques de caja, cheques de viajero, fideicomisos, pago de servicios, bienes raíces, cajas de seguridad, etc.

En cuanto a los Servicios Especiales se tiene lo que llaman Arrendamiento y Seguros.

3.3. DEFINICION DE EMPLEADO BANCARIO

Según el Art. 2° del Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares define al empleado bancario de la siguiente manera:

"Tienen la calidad de empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, las personas que -- tengan un contrato individual de trabajo con dichas em--

presas, trabajen en su provecho de manera permanente un número de horas obligatorio a la semana, y ejecuten labores bajo su dirección". (23)

Dentro de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares el personal que labora en ellas se encuentra clasificado de esta manera:

- a) Permanente;
- b) Temporal o eventual.

El personal permanente debe estar sujeto a los escalafones y tabuladores de las instituciones u organizaciones conforme al Reglamento de los empleados bancarios.

El personal temporal o eventual, se rige conforme a sus obligaciones y derechos, por las estipulaciones de los contratos respectivos y por las disposiciones legales - aplicables. Este tipo de contratación se lleva a cabo solo cuando lo exige la naturaleza del trabajo que se va a prestar o cuando tiene por objeto substituir temporalmente a otro empleado.

(23) Asociación de Banqueros de México. Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, 1983, p. 8.

3.3.1 DEFINICION A FUTURO DE EMPLEADÓ BANCARIO SINDICALIZADO.

Con la "Nacionalización" de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares efectuada por Decreto Presidencial el 1° de septiembre de 1982 se cristalizó un anhelo por el cual pugnaron durante tantos años una gran mayoría de los empleados bancarios. "Sindicalizar las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares". Como consecuencia de ello me permito hacer esta definición, considerando que a la fecha en las Asambleas Extraordinarias que se han realizado en los diferentes sindicatos ya constituidos de los empleados bancarios; solamente se han presentado anteproyectos de las bases para el inicio de las condiciones generales de trabajo, situación que para el empleado bancario es nueva dado que en su lugar existe el Contrato Individual de Trabajo.

La definición que expongo a continuación es la misma citada en el inciso anterior pero con la modificación al contrato de trabajo.

DEFINICION A FUTURO DE EMPLEADO BANCARIO SINDICALIZADO

Es toda aquella persona que tenga un contrato colectivo

de trabajo con alguna institución de crédito, trabaje - en su provecho de manera permanente un número de horas - obligatorio a la semana, y ejecute labores bajo su dirección.

3.4. EL PROBLEMA DE LA MOTIVACION.

Uno de los problemas fundamentales de toda sociedad es - hallar una motivación para hacer que la gente trabaje. - En una sociedad de producción en serie ésta no es tarea fácil, puesto que muchas personas no obtienen de su trabajo más que una satisfacción personal muy leve, así como muy poca sensación de realización o de obra creadora, ya que solo sus motivaciones personales los hace permanecer en la organización.

En las Instituciones de Crédito Nacionalizadas la gente tiene que trabajar conjuntamente, seguir órdenes que pueden no ser comprendidas ni aprobadas y obedecer instrucciones de superiores en cuya elección no tomaron parte - y a los que posiblemente no vean nunca.

Muy pocos tienen la oportunidad de autoexpresarse o la libertad de todo control de que gozan el agricultor, el negociante independiente o el profesional. ¿Como se pue

de motivar a personas que tienen empleos hastiadores, monótonos, muy poca libertad para tomar decisiones por su cuenta y la parte normal que les corresponde de la pereza y terquedad humana?

El problema fundamental de la motivación está en como crear una situación en la que los empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales mientras trabajan para alcanzar las metas de la organización. Esta carga cotidiana de proporcionar motivación pesa forzosamente en los hombros del supervisor. (Llámesele gerente, ejecutivo de cuenta o también subdirector).

Al afirmar lo anterior deberíamos pensar que cuanto más es el grado de la inexistencia de motivación más será la improductividad del trabajador.

Definitivamente la responsabilidad del supervisor al respecto es muy relativa: pues ¿Cómo va a poder motivar a sus empleados cuando es posible que él no esté motivado?

La motivación emana de la propia organización y al mismo tiempo la organización se alimenta de la motivación. El supervisor que se encuentra en un grupo estable, cordial, que le proporcione las facilidades técnicas y económicas para trabajar, estará en condiciones de incrementar la --

potencia de trabajo y la productividad de sus subordinados.

Una manera mediante la cual el supervisor puede lograr la motivación de sus empleados es en primer lugar comunicándose con ellos, de tal forma que conozca sus inquietudes y problemas. También debe hacerlos partícipes de -- las decisiones que se toman en resolución de asuntos de trabajo, alentarlos a que formen parte del grupo, hacerlos sentirse útiles, cooperadores, asignarles responsabilidades extraordinarias, y darles un trato justo, interesándose tanto en sus personas como en sus actividades rutinarias.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell en su libro "Curso de Administración Moderna" se refieren al aspecto de motivación como un problema muy antiguo que aunque en la actualidad se conoce mucho al respecto, aún se está muy lejos de tener un conocimiento completo de lo que se requiere para inducir a las personas a actuar de una manera determinada, ya que la humanidad desde el comienzo de su existencia, se ha preocupado por la motivación de los niños y los subalternos, de los miembros de asociaciones, cooperativas, de compañeros y superiores y de quienes pertenecen a las fuerzas armadas.

Hoy en día, es usual decir que en la mayor parte de la historia hasta los últimos años, el temor a los incentivos ha sido el principal instrumento de motivación. Considerándolo en ocasiones como el resorte primordial que impulsa la conducta hacia el logro de los objetivos institucionales.

El dinero es una importante recompensa para la mayor parte de las personas aún cuando no satisface directamente sus necesidades. Es un estímulo o recompensa que induce las respuestas de comportamiento apropiadas mientras este dinero pueda ser usado en un futuro para satisfacer motivos humanos básicos.

En la actualidad, se puede decir que el dinero desde un ángulo muy realista, es buscado por el individuo lo necesite o no, ya que en caso de requerirlo para sustentar a su familia, será un elemento de primer orden que se reflejará en una tranquilidad personal. En el supuesto de que el individuo haya logrado satisfacer sus necesidades de sustento, entonces lo buscará solo para mantener el nivel de vida que posea o en su defecto para lograr las ambiciones que básicamente se ha impuesto.

Es importante considerar otros factores que pueden ayudar a la empresa a evitar problemas de motivación entre

sus empleados, como serían:

1. LA PROMOCION: La gente estará motivada y trabajará mucho mejor sabiendo que existe un programa de promoción.
2. EL RESPETO: Es muy importante conservar las líneas de respeto dentro y fuera de la organización.
3. RETRIBUCION ADECUADA: Las personas trabajarán adecuadamente si lo que se les paga es lo justo.
4. HORARIOS DE TRABAJO: Estos deberán de ser flexibles, dando oportunidad al trabajador un tiempo libre para que conviva y pueda desarrollarse en otros aspectos.
5. SEGURIDAD: El trabajador deberá tener garantizada su seguridad dentro de la empresa en todos los aspectos.
6. COMUNICACION: La comunicación ayudará al entendimiento entre el personal y se evitarán fricciones.
7. LAS CONDICIONES DE TRABAJO: En un ambiente adecuado se desarrollará mejor éste.

Si descuidamos alguno de estos factores anteriormente men-
cionados se provocará indudablemente un malestar entre --
los empleados que de alguna forma podríamos denominarla -
ausencia de motivación por parte de la empresa hacia sus
colaboradores lo cual ocasionará excesiva rotación de per-
sonal, ausentismo y en general todos aquellos aspectos --
que interfieren en la productividad como: falta de inte--
rés en el trabajo, quejas continuas, paros de trabajo - -
(aquellos que estén sindicalizados), impuntualidad, etc.

Para poder detectar la situación dentro de la organiza---
ción se puede efectuar una investigación por medio de en-
trevistas, para que las personas puedan decir lo que les
disgusta, lo que les motiva y lo que desean. Otra manera
de investigar es a través de los cuestionarios, éstos de-
berán estar elaborados de acuerdo al fin que se persigue
y delinear las preguntas con palabras de entendimiento fá-
cil.

El resultado que se obtenga nos servirá para tomar las me-
didas necesarias para la implantación de las técnicas de
motivación, ya que la motivación es un principio fundamen-
tal en las relaciones laborales.

3.5 EL SINDICATO COMO FUENTE DE MOTIVACION.

Al nacionalizar las instituciones bancarias el 1° de septiembre de 1982, el Presidente de la República, señaló -- que los empleados bancarios estarían en posibilidad de -- constituir sus sindicatos, para la defensa de los intereses de la clase trabajadora.

Un sindicato es una asociación de trabajadores o patrones formada para el estudio, mejoramiento y defensa de sus -- respectivos intereses.

Pero en una idea más generalizada, el vocablo sindicato - se emplea para designar especialmente a las asociaciones obreras organizadas en defensa de sus intereses económi--cos y mejora de sus condiciones de trabajo.

Los sindicatos obtienen ingresos mediante cuotas sindicales que aportan los trabajadores, y también por ayudas directas de los patrones.

La principal función de un sindicato es el negociar el -- contrato colectivo de trabajo, que juega un papel muy importante dentro de las organizaciones y de la sociedad, - ayuda a resolver problemas empresariales, regula las relaciones de trabajo y negocia las condiciones al mínimo.

El artículo 386 de la Ley Federal de Trabajo define al -

contrato colectivo de trabajo como "... el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos". (24)

En cambio el contrato individual de trabajo la Ley Federal del Trabajo lo define como "... aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo -- personal subordinado, mediante el pago de un salario". -- (25)

Los aspectos del contrato colectivo de trabajo son:

1. Los nombres y domicilios de los contratantes.
2. Las empresas y establecimientos que abarque.
3. Derechos del sindicato.
4. Obligaciones y derechos de la Organización.

(24, 25) Nueva Ley Federal del Trabajo. Colección Nuestras Leyes. 4a. ed. México, Editores Mexicanos Unidos, - S.A., 1980. p. 86 y 9.

5. Procedimiento de quejas.
6. Actividad sindical dentro de la compañía.
7. El monto de los salarios.
8. Las jornadas de trabajo.
9. Días de descanso y vacaciones.
10. Disposiciones sobre la capacitación.
11. Su duración.
12. Prestaciones.
13. Revisión del contrato colectivo.

Las partes que intervienen en los contratos colectivos - son dos:

- a) Los representantes legítimos del interés profesional de los trabajadores, y
- b) los representantes legítimos de los intereses del patrón, empresa o establecimiento.

Entre la institución de crédito se deberán llevar a cabo diversas relaciones y una cooperación definida, la cooperación se determinará de acuerdo a diversas condiciones.

COOPERACION INFORMATIVA. Se realiza cuando el sindicato y la empresa cooperan con un solo fin, el de obtener y - transmitirse información.

COOPERACION DE CONSEJO. En este caso el sindicato y la organización se consultan para tratar diversos aspectos y puntos de cuestión, estableciendo así una mejor comunicación.

COOPERACION CONSTRUCTIVA. Empresa y sindicato hacen sugerencias para lograr mejorar en aspectos importantes -- tanto para una parte como para la otra.

DETERMINACION CONJUNTA. Las decisiones tomadas cuando - hay este tipo de cooperación tienen la intervención tanto del sindicato, como del patrón.

Cuando un sindicato es reconocido y certificado como - -

agente de negociación para sus empleados, la institución de crédito tendrá que utilizar el tiempo que previamente dedicaba a otras funciones de personal, para negociar el contrato de trabajo y para discutir problemas y quejas - con los representantes del sindicato, relativas a su administración. Deberá llevar registro de personal adicionales y más precisos, con objeto de apoyar la posición - de la institución durante las negociaciones de contrato o la resolución de quejas. También las instituciones de crédito deberán tener mayor cuidado en desarrollar y poner en vigor las políticas y reglamentos de personal, debido a que los sindicatos están prestos a descubrir cualquier inconsistencia o injusticia.

La presencia del sindicato puede originar que las relaciones de la institución de crédito con sus empleados se vuelvan más complejas, puesto que muchos de los cambios y decisiones relativas a salarios, horarios, condiciones de trabajo, etc., que afectan su bienestar, deberán discutirse primeramente y ser aprobados por representantes del sindicato.

Actualmente en cualquier empresa donde exista un sindicato, éste ejerce una presión hacia la organización especialmente de tipo económico e inclusive puede buscar el derecho de participar en las decisiones de la institu---

ción que no se relacionan directamente con el programa - de personal, pero que el sindicato considera que afectan indirectamente al trabajo y al bienestar de sus miembros. Si al sindicato no se le concede la oportunidad de participar o de ser consultado con respecto a estas decisiones, puede buscar el recurso de ejercer distintas formas de presión sobre la administración o de desafiar las decisiones de la administración a través del procesamiento de quejas.

Ahora bien, es conveniente reflexionar en todos aquellos que se afiliaron a los sindicatos de empleados bancarios, ¿Qué los motivó a pertenecer a alguno de ellos? ¿Las presiones del grupo? ¿El contrato colectivo de trabajo? - - ¿Los beneficios que obtendrían a través de él? podría -- mencionar muchas incógnitas más pero prefiero despejar - estas interrogantes en mi capítulo IV. (Investigación de campo). Sin embargo puede afirmar que el hecho de pertenecer a un sindicato sea cual fuere permite a sus miem--bros satisfacer ciertas necesidades psicológicas, sociales y económicas. Puede proporcionarles un medio para - aliviar sus frustraciones, para adquirir confianza en si mismos, o para desarrollar sus capacidades potenciales - de liderato.

La membresía en un sindicato, también puede proporcionar

a los empleados una nueva fuente de intereses, una ocupación para su tiempo ocioso y un medio de satisfacer sus deseos de posición relativa, reconocimiento y asociaciones de grupo. A través de su sindicato, los empleados, a menudo, tienen oportunidad de conocer mejor y fraternizar con otras personas que tienen deseos, intereses, problemas y quejas similares.

La identificación con el sindicato puede dar al empleado un sentimiento adicional de seguridad e igualdad en sus relaciones con su jefe. Como miembro de un sindicato, dudará menos para criticar las acciones de su jefe que le desagraden, así como para expresar libremente sus sentimientos acerca de su trabajo, puesto que sabe que el sindicato está obligado a darle protección contra posibles acciones de represalia por parte de su jefe.

Las ventajas económicas que un sindicato puede ofrecer a sus miembros, se encuentran entre los beneficios más importantes y, generalmente, son los que más frecuentemente se mencionan. Mediante la negociación colectiva con una institución, los empleados tienen mucha mayor fuerza que la que tendrían como individuos, y están en posibilidad de demandar mejoramientos económicos más sustanciosos en sus condiciones de trabajo.

Además de representar y proteger los derechos de trabajo de sus miembros, muchos sindicatos actualmente están contemplando la posibilidad lógicamente con la cooperación de la administración, una amplia variedad de beneficios y servicios personales a los empleados y sus familias: - como serían obtener automóviles, transporte en líneas aéreas, ferrocarriles, etc. a precio de gobierno, subsidio de renta para aquellas categorías de ingresos bajos que ejerzan su subsidio para préstamo hipotecario, incrementar los gastos de funeral hasta 3 meses de sueldo, mejoramiento de los servicios médicos como el control de la natalidad voluntaria y muchas otras prestaciones que detallaré en el siguiente inciso.

Un resultado positivo de que efectivamente se logren estos objetivos señalados anteriormente por los sindicatos bancarios que se han creado, permitirá a éste ampliar -- los atractivos de la sindicalización para sus miembros y creará en ellos el sentimiento de estar obteniendo una utilidad mayor por las cuotas que están obligados a aportar.

3.6 LAS PRESTACIONES BANCARIAS COMO ELEMENTOS DE MOTIVACION.

La única justificación por lo que la dirección otorga -- prestaciones a sus empleados es fundamentalmente para -- que éstos desarrollen mejor sus labores así como mejorar su nivel de vida, su cultura, su salud, a la vez que incrementar la remuneración en dinero que el trabajador recibe y sobre todo optimizar las relaciones obrero-patronales. Las prestaciones satisfacen a menudo aquellas necesidades y deseos de los empleados que no se satisfacen con los salarios, es decir representan un ingreso extra, seguridad adicional o condiciones de trabajo más convenientes y en esta forma tienen un valor considerable para fomentar la moral del empleado.

Se les conoce como diversas denominaciones dependientes de la prestación proporcionada.

SERVICIOS.

BENEFICIOS.

PRESTACIONES.

AYUDAS.

"a) La idea de SERVICIO implica la acción de una perso-

na, realizada en favor o provecho de otra...

- b) BENEFICIO. Etimológicamente significa "hacer un --- bien". Este término mira más bien a la persona que lo recibe, que a quien lo otorga.
- c) PRESTACION. Se entiende por aquellas cosas o facili-dades que un empleador otorga a sus trabajadores, en adición al salario estipulado.
- d) AYUDA. Lleva implícita la idea de algo cuya utili--dad viene a completar o perfeccionar la que produce otra cosa principal". (26)

Las políticas o principios básicos en que debe apoyarse el otorgamiento de las prestaciones o servicios de bie--nestar a los empleados bancarios para obtener resultados realmente benéficos son los siguientes:

- a) Los servicios de bienestar para los trabajadores, ja más deben darse con carácter paternalista.
- b) Las prestaciones deben ser absolutamente libres para éste, es decir libertad para aprovecharlas, o bien -

(26) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, - la. Parte, Relaciones Humanas. 12a. ed. México, Ed. Limu- sa, 1980. p. 177.

para dejarlas.

- c) Los trabajadores deben intervenir ya sea mediante opinión, quejas, sindicato, etc., en la selección y administración de los servicios que para su bienestar se establezcan.
- d) Los servicios deben darse integrados al programa de personal de la institución, es decir llevar a cabo -- una cuidadosa planeación y no decisiones improvisadas.
- e) Los programas de servicios a los empleados deben revisarse periódicamente.
- f) Las prestaciones sociales deben ser un motivo de acercamiento obrero-patronal, jamás un motivo de lucha de clases.

Las relaciones de trabajo empleado-institución así como - las prestaciones que otorgan las instituciones de crédito a sus empleados son reguladas por El Reglamento de Trabajo de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, éste tendrá que modificarse a la larga ya que los sindicatos verán la forma de que se mejoren las prestaciones que actualmente se otorgan al personal bancario.

Como referencia histórica del Reglamento de Trabajo, tenemos que la primera reglamentación fué expedida el 15 de noviembre de 1937 durante el gobierno del General Lázaro Cárdenas, la cual se hizo sobre bases y lineamientos generales que se han preservado y se conservan en vigor en -- nuestros días, perfeccionándose y adecuándose en el tiempo a las condiciones que permite el progreso del país y -- el desarrollo del sistema bancario.

Posteriormente el 30 de diciembre de 1953, el señor Adolfo Ruiz Cortines, Presidente de la República, expidió el vigente Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, para -- que, respondiendo al avance económico y social del país, se actualizara el marco legal que ha regido desde entonces el trabajo bancario, sin embargo este reglamento se -- perfeccionó mediante reformas y adiciones que se realizaron en muchas de sus normas por el Decreto del señor Presidente Echeverría, fechado el 13 de julio de 1972 y que entró en vigor el 15 del mismo mes. Las nuevas prestaciones que se otorgaron al personal bancario en este reglamento suponen para las instituciones, fuertes cargas económicas, sin embargo las instituciones contemplan desde -- el punto de vista que ésto les permitirá que el trabajo -- bancario se desarrolle en las especiales condiciones que exige su índole particular garantizando de esta manera su

colaboración al desarrollo económico y la prosperidad de la nación.

El Reglamento de Trabajo de los empleados bancarios clasifica las prestaciones bancarias de la siguiente forma:

- a) Prestaciones de carácter cultural.
- b) Prestaciones de carácter social.
- c) Prestaciones de carácter económico.

Dentro de las prestaciones de carácter cultural se encuentran las siguientes:

- a) El establecimiento de bibliotecas,
- b) Centros de capacitación donde pueden acudir por las tardes, realizando actividades recreativas y desarrollo para puestos superiores.
- c) Seminarios y conferencias sobre materia de la actividad bancaria.
- d) Becas para cursos orales o por correspondencia, sobre

materias relacionadas con las actividades de las ins
tituciones.

- e) Becas para estudiar en el extranjero.
- f) Facilidades a sus empleados, sin perjuicio de sus la
bores para promover eventos para el desarrollo de su cultura general y de sus facultades artísticas.
- g) Facilidades para el desarrollo de su cultura física, a través de clubes deportivos que crearán, ayudando por lo menos con el 50% de las cuotas de inscripción así como las mensualidades para solventar los gastos necesarios. Asimismo, otorgarán a sus empleados facilidades y ayuda económica para la práctica de los deportes.

En las prestaciones de carácter social están obligados a proporcionar a sus empleados en servicio y pensionados, así como a los familiares de unos y otros, las prestacio
nes siguientes:

- a) En caso de accidente de trabajo o enfermedad profe--
sional. (entendiéndose la primera como toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o poste
rior, o la muerte, que se produce de repente en ejer

cicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean -- el lugar y el tiempo en que se preste. En cuanto a la segunda es todo estado patológico proveniente de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo.

1. Asistencia médico-quirúrgica y farmacéutica, hospitalización y aparatos de prótesis y ortopedia necesarios.
 2. Si hay incapacitación el empleado deberá recibir su sueldo íntegro durante un plazo máximo de 104 semanas, salvo que en ese período se declare la incapacidad -- permanente del empleado.
- b) En caso de enfermedad no profesional o de accidente -- que no sea de trabajo, se proporcionarán las siguientes prestaciones:
1. Asistencia médico-quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria, así como los aparatos que sean necesarios, desde el comienzo de la enfermedad y durante el plazo de 52 semanas para la misma enfermedad.

En estos servicios quedará incluida la asistencia dental (tratamientos médico-quirúrgico de padecimientos

de las encías, labios, paladar, maxilares y dientes con obturaciones de cemento, porcelana y amalgama de plata).

2. Si la enfermedad no profesional o el accidente que no sea de trabajo incapacitan al empleado para laborar, éste deberá recibir durante su incapacidad su sueldo íntegro durante un plazo máximo de 52 semanas, salvo que ese período se declare la incapacidad permanente, ya sea total o parcial, o fallezca.
 3. Si transcurridas las 52 semanas de incapacidad el empleado continúa enfermo, las instituciones prolongarán su tratamiento y el pago del sueldo íntegro, hasta por 26 semanas, siempre que el médico determine que puede recuperar la salud y la capacidad para el trabajo o que el abandono del tratamiento puede agravar su estado o causarle invalidez.
 4. Internación en casas de reposo para su convalecencia.
- c) A sus empleados que vaya a dar a luz:
1. Asistencia obstétrica;
 2. Cuarenta y cinco días de descanso antes y después del

alumbramiento.

3. Sueldo íntegro durante los 90 días mencionados.
4. Un mes de sueldo íntegro como ayuda extraordinaria.
5. Una canastilla para el hijo, que no será inferior al que tengan las que otorgue el IMSS.
6. Ayuda para lactancia durante 6 meses.
7. Ayuda de pensiones para los familiares en caso de fallecimiento del empleado.
8. Ayuda para gastos de funeral del empleado, etc..

Y por último las prestaciones de carácter económico: Estas se aplican a los empleados que tengan más de un año de servicios en la institución.

- a) Préstamos a corto plazo que no serán superiores al -
importe de 3 meses de sueldo del empleado.

El plazo para pagarlo no excederá de 12 meses, no --
causará intereses cuando se conceda directamente.

- b) Los que tengan más de 2 años de servicios y estén al corriente en el pago de sus obligaciones, en otros créditos otorgados, tendrán derechos a obtener préstamos para adquirir bienes de consumo duradero, incluyendo automóviles de precio económico, de acuerdo con las siguientes bases:
- a) El monto máximo del préstamo será igual al importe de 6 meses de sueldo fijo.
- b) El plazo para pagarlo no deberá exceder de 36 meses.
- c) Causarán intereses del 6% anual sobre saldos insolutos, sin gastos adicionales.

Los que tengan más de 5 años de servicios, tendrán derecho a obtener préstamos con garantía hipotecaria fiduciaria. El plazo para el pago del crédito podrá ser hasta de 20 años en caso de construcción de la casa y hasta de 15 años en caso de comprar la casa-habitación, así como para mejoras de la casa.

El crédito causará intereses de acuerdo con las siguientes bases:

1. El 6% anual calculado sobre saldos insolutos, cuando

el monto del préstamo no exceda al importe de 50 veces el salario mínimo bancario mensual.

2. El 8% anual cuando el monto no exceda de 150 veces el salario mínimo bancario mensual.
3. El 10% cuando el monto del préstamo sea superior a 150 veces el salario mínimo bancario mensual, con límite hasta de 300 veces dichos salario mensual.

También tendrá derecho a un seguro de vida igual, por lo menos, al importe del saldo insoluto del crédito y nombrará beneficiario al acreedor, con la finalidad de que en caso de muerte, se aplique el importe del seguro al pago del saldo insoluto y se entregue el remanente, en su caso, al beneficiario que designe en segundo lugar, y a falta de éste, a los herederos del mismo asegurado.

Sería imposible enumerar todas las prestaciones en detalle para cada institución sin embargo las aquí mencionadas son algunas de las más relevantes que otorga como mínimo el Reglamento de Trabajo de los empleados bancarios, y las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares de que dependan, procurarán mejorar en todo lo posible estas condiciones, bien sea en forma individual o colectiva.

Para efectos de comparación entre las prestaciones que otorga El Reglamento de Trabajo de los empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, y la Ley Federal del Trabajo. Los empleados bancarios -- por el solo hecho de serlo, se colocan en cuanto a algunas prestaciones, con ventaja sobre los empleados de industrias y empresas regidas por la Ley Federal del Trabajo como lo podemos apreciar en los siguientes artículos.

* REGLAMENTO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES.

** LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

* Art. 11. El salario mínimo en las instituciones y organizaciones, será fijado de acuerdo con el que rija en la localidad, aumentado en un 50%.

** Art. 92. Los salarios mínimo generales regirán para todos los trabajadores de la zona o zonas consideradas, independientemente de las ramas de la industria, del comercio, profesiones, oficios o trabajos especiales.

* Art. 23. ...c) A sus empleadas que vayan a dar a luz:

1. Asistencia obstétrica;...

....4. Un mes de sueldo íntegro como ayuda extraordinaria para gastos de alumbramiento;

5. Al nacer el hijo, una canastilla del precio que fije el reglamento interior de trabajo y que no será inferior al que tengan las que otorgue el Instituto Mexicano del Seguro Social.

6. Ayuda en especie o en efectivo para lactancia, - durante seis meses, inmediatamente posteriores - al alumbramiento...

** Art. 170. Las madres trabajadoras tendrán los siguientes derechos:...

... IV. En el período de lactancia tendrán dos reposos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos, en el lugar adecuado e higiénico que designe la empresa...

Lo importante de este artículo es que los incisos com--

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

prendidos en él, también se aplican naturalmente a los em
pleados bancarios con la diferencia de que los estatutos
de los Bancos superan a los de la Ley Federal del Trabajo.

* Art. 12. ... las instituciones y organizaciones ten---
drán obligación de cubrir a aquellos anualmente, como mí-
nimo, por concepto de aguinaldo, el importe correspondiente
a un mes de sueldo, cuando hayan prestado un año com--
pleto de servicio, o la parte proporcional cuando no ha--
yan alcanzado dicho lapso...

** Art. 87. Los trabajadores tendrán derecho a un agu--
naldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de dici
embre, equivalente a quince días de salario, por los menos...
tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional
del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado,
cualquiera que fuere éste.

* Art. 20. Los empleados tendrán derecho a disfrutar de
vacaciones anuales en los siguientes términos:

a) De uno a diez años de servicio, 20 días laborales;

- b) De más de diez a quince años de servicios, 25 días la
borales;
- c) De quince años de servicio cumplidos en adelante, 30
días laborales.

... Los empleados harán uso de sus vacaciones anuales, --
dentro de los seis meses siguientes al vencimiento del --
año de servicio...

** Art. 76. Los trabajadores que tengan más de un año de
servicio disfrutarán de un período anual de vacaciones pa
gadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días
laborales, y que aumentará en dos días laborales, hasta --
llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Habiendo efectuado la comparación entre algunos de los --
principales derechos de los trabajadores que otorga la --
Ley Federal del Trabajo y El Reglamento de Trabajo de los
empleados bancarios, obtengo como conclusión que las pres
taciones concedidas por la banca a sus empleados son moti
vadoras de su conducta, prueba de ello es que la mayor --
parte del personal de las Instituciones de Crédito son em
pleados con muchos años de antigüedad.

Por otra parte los empleados saben que la institución les brinda la oportunidad de realizar una carrera hasta los niveles más altos de dirección, tomando en cuenta las habilidades, conocimientos, experiencia y dedicación del empleado hacia la empresa.

Al conocerse la Nacionalización de la Banca, ocasionó inquietudes y dudas en el personal bancario con relación a sus posibilidades de ascensos, ya que inicialmente y por el desconocimiento de la actitud del Gobierno Mexicano se pensó que los niveles ejecutivos podría ocuparlos "nombres políticos", que lógicamente provocaría una falta de motivación, sin embargo, hasta la fecha en muy pocas de las instituciones de crédito se ha presentado el supuesto mencionado, cabe señalar que los medios informativos han señalado una reestructuración de la Banca a nivel nacional, creando incertidumbre entre el personal ejecutivo.

Ahora bien, también hay que contemplar a las prestaciones como nuevas fuentes de quejas, es decir que conforme los empleados obtienen beneficios y servicios adicionales se introducen nuevos problemas potenciales, por ejemplo en algunas instituciones que cuentan con servicio de cafetería en sus oficinas matrices la comida es un blanco común de quejas, algunas de las cuales quizá estén justificadas.

Los servicios médicos, posiblemente serán criticados en ocasiones en que los empleados consideren que deberían recibir mejor atención de los médicos y las enfermeras. De hecho, cualesquiera de los beneficios y servicios que se proporcionan pueden convertirse en asunto de crítica y acción formal de quejas. Los sindicatos mal orientados pueden provocar que se desatiendan otras fases del programa de personal que pueden ser más importantes para el empleado que el dar una creciente atención a las prestaciones, se puede originar que los empleados estén más interesados en su seguridad para el futuro que en sacar adelante el trabajo del día.

Por lo mismo la administración deberá tomar medidas positivas para desarrollar programas de prestaciones, en cooperación con los sindicatos, que satisfagan las necesidades de la mayoría de los empleados. La administración deberá intentar también defenderse de las demandas sindicales por beneficios que no favorezcan a la institución, si no lo hace será difícil alcanzar los objetivos deseados de mejorar la salud, la satisfacción y la seguridad de los empleados y de proporcionar a la administración una fuerza de trabajo eficiente y estable.

CAPITULO 4

INVESTIGACION DE CAMPO

Para la elaboración de este capítulo me dediqué a la investigación para detectar como se encuentra motivado el personal de las Instituciones de Crédito Nacionalizadas, para tal efecto seguf la siguiente metodología.

4.1. HIPOTESIS. La hipótesis que se pretende verificar es la siguiente:

El empleado bancario se siente aún motivado al saber, que a partir del 1° de septiembre de 1982 es un empleado gubernamental y por este hecho sigue desarrollando sus actividades con la misma responsabilidad y entusiasmo.

4.2 PLANEACION DE LA INVESTIGACION. Una vez que determiné el objetivo de la investigación, busqué la manera - idónea de recopilar la información pra lo cual opté por:

- 1. Dirigir una carta a los titulares de las diferentes

sucursales en este caso los gerentes, solicitando su aprobación para proceder al levantamiento de la información.

2. Para llevar a cabo el caso práctico empleé el método de muestreo dirigido o por cuotas, en el cual se conocen las características del público objetivo haciendo una descripción de éste, tomando en cuenta a los empleados que a mi criterio tienen trato directo con el público diariamente, el cual divido en cinco puestos encada una de las sucursales denominados:

Subgerentes de Promoción y Crédito "A".

Subgerentes de Promoción y Crédito "B".

Promotores de Ahorro.

Promotores de Inversiones.

Cajeros Operativos Bancarios.

4.2.1. UNIVERSO. El universo que elegí fueron las instituciones de Bancomer en el D.F. y el área metropolitana, el cual comprende 107 sucursales que se dividen en -

16 zonas metropolitanas, por considerarlo representativo y ser, si no el principal si uno de los más importantes y significativos para efecto de realizar esta investigación.

4.2.2 MUESTRA. De las zonas en que se divide la institución tomé para efecto de muestra, las que comprenden - el Sur del D.F. que hacen un total de 17 sucursales comprendidas en tres de las 16 zonas de la siguientes manera:

ZONA IV

Insurgentes.

Tacubaya.

Valle.

Condesa.

Nuevo León.

San Pedro de los Pinos.

ZONA V

Mixcoac.

Insurgentes Santander.

Pedregal.

Perisur.

ZONA X

Iztapalapa (centro)

Coyoacán.

Ermita Iztapalapa.

Canal de Miramontes.

Tlalpan Taxqueña.

Villa Coapa.

Tulyehualco.

En dichas sucursales laboran un total de 208 empleados de las diversas categorías que mencioné anteriormente y que a mi juicio tienen mayor trato diario con los clientes.

4.3 ELABORACION DEL CUESTIONARIO. Para la obtención de la información elaboré el siguiente cuestionario:

CUESTIONARIO PARA LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCION DE CREDITO "X"

Este cuestionario tiene por objeto reunir una serie de datos que servirán como base para la elaboración del Seminario de Investigación Administrativa de un pasante de la carrera de Licenciado en Administración, por lo cual agradezco su gentileza de antemano al resolverlo. Hago la aclaración que los datos obtenidos serán usados exclusivamente para fines escolares, suplicando me hga el favor de NO PONER SU NOMBRE.

Marque con una cruz (X) las frases que le sean aplicables personalmente:

- 1. ¿Qué puesto desempeña?
 - () A. Cajero.
 - () B. Promotor de Ahorro.
 - () C. Promotor de Inversiones.
 - () D. Subgerente de Promoción y Relaciones.
 - () E. Subgerente Administrativo.

- 2. Edad.
 - () A. 24 años o menos.
 - () B. Entre 25 y 29 años.
 - () C. Entre 30 y 39 años.
 - () D. 40 o más años.

- 3. Trabaja en la empresa desde hace aproximadamente
 - () A. Menos de un año.
 - () B. 1 a 4 años.
 - () C. 5 a 9 años.
 - () D. 10 años o más.

- 4. ¿Qué le parece su trabajo actual?
 - () A. No me gusta.
 - () B. Preferiría otra cosa.
 - () C. Lo acepto nada más, ni me gusta ni me disgusta.
 - () D. Me gusta mucho.

- 5. ¿Cómo es la iluminación en su lugar de trabajo?
 - () A. Muy mala.
 - () B. Deficiente.
 - () C. Apenas si suficiente.
 - () D. Está bien.
 - () E. Perfectamente bien para el trabajo que se hace.

(2)

- 6. ¿Qué ambiente hay en su lugar de trabajo?
 - () A. Sumamente caluroso, frío, hay mucha corriente o polvo.
 - () B. Por lo general es desagradable.
 - () C. Satisfactorio en general.
 - () D. Excelente casi siempre.

- 7. La mayoría de los compañeros en su departamento
 - () A. Se muestran poco amistosos.
 - () B. Le son indiferentes.
 - () C. Son colaboradores.
 - () D. Se muestran muy amistosos.

- 8. La actitud de su jefe para con usted personalmente es
 - () A. Siempre injusto.
 - () B. A menudo injusto.
 - () C. A veces justo, otras no.
 - () D. Siempre justo.
 - () E. Justo por lo general.

- 9. ¿Si usted hace una reclamación a su jefe como suele ser recibida?
 - () A. No hace nada.
 - () B. En general intenta disuadirla de ella.
 - () C. Escucha atentamente y toma medidas sobre lo que considera justo.
 - () D. Todas las reclamaciones son aceptadas de muy buena gana e investigadas y la decisión final es clara.
 - () E. Su jefe lo transmite a su superior, pero por lo general no pasa nada.

- 10. Su supervisor ¿Lo mantiene a usted al tanto de la política y los planes de la Institución?
 - () A. En ningún momento.
 - () B. El mismo no parece estar muy bien informado.
 - () C. Le informa a veces.
 - () D. Casi siempre.
 - () E. Siempre.

- 11. Cuando usted les dice a sus amigos en qué empresa trabaja se siente
 - () A. Avergonzado de admitirlo.
 - () B. No demasiado contento.
 - () C. Orgullosa de decirlo.
 - () D. Contento de no trabajar en algunas otras.

(3)

12. En sus relaciones entre empleados y la administración, cree que la Institución
- A. Es muy deficiente.
 - B. Tiene mucho que mejorar.
 - C. Es más o menos como todas.
 - D. Es bastante buena.
 - E. Es decididamente excepcional.
13. De quienes siguen a continuación a su juicio ¿Quién tiene la menor consideración con los empleados?
- A. El supervisor inmediato.
 - B. El gerente.
 - E. El subdirector de zona.
14. ¿Qué le parece el método de seleccionar y adiestrar a nuevos empleados?
- A. No se presta suficiente atención a estos nuevos empleados.
 - B. No tengo opinión al respecto.
 - C. Son bien tratados y adiestrados correctamente.
15. ¿Qué piensa en cuanto a trabajar horas extras?
- A. No le gusta en absoluto.
 - B. No le importa ocasionalmente.
 - C. Es neutral.
 - D. Le gusta siempre.
16. ¿Cómo se siente trabajando para el Estado?
- A. Le agrada.
 - B. Le disgusta.
 - C. Le es indiferente.
 - D. No demasiado contento.
17. ¿Le afectó de alguna manera convertirse en empleado gubernamental?
- A. Sí.
 - B. No.
 - C. Un poco.
 - D. Le dió lo mismo.
- ¿Por qué? _____
-
18. ¿Pertenece usted a algún sindicato?
- A. Si.
 - B. No.
- ¿Por qué? _____
-

(4)

19. ¿Le resulta ventajoso pertenecer a un sindicato?
 A. Sí.
 B. No.
 ¿Por qué? _____
-
20. ¿Se siente igual de responsable en cuanto al desempeño de sus funciones después del 1° de septiembre de 1982?
 A. Sí.
 B. No.
 ¿Por qué? _____
-
21. ¿Se siente motivado actualmente en la Institución en que labora?
 A. Mucho.
 B. Poco.
 C. Nada.
 ¿Por qué? _____
-
22. ¿Ha notado algún cambio positivo o negativo en sus compañeros que repercute en el desempeño de sus funciones con motivo de la nacionalización de la banca?
 A. Sí.
 B. No.
 ¿Por qué? _____
-
23. ¿Ha cambiado la actitud de la clientela que acude a solicitar sus servicios a usted y esto afecta su trabajo?
 A. Sí.
 B. No.
 ¿Por qué? _____
-
24. Considera que las prestaciones que otorga su Institución son
 A. Malas e insuficientes.
 B. Buenas y suficientes.
 C. Podrían mejorarse.
 D. Excepcionales.
25. Cree usted que la Institución
 A. Se preocupa en realidad muy poco por los empleados.
 B. Les considera como operarios y no como seres humanos.
 C. Se maneja satisfactoriamente en el trato a los empleados.
 D. Comprende realmente los problemas de los empleados.
 E. Muestra gran consideración por el bienestar de los empleados.

4.4. TABULACION DE DATOS. Para la recolección de la información visité 17 sucursales de Bancomer ubicadas en la Zona sur del D.F. habiendo aplicado los cuestionarios previa autorización del Gerente de cada sucursal. En total apliqué 136 cuestionarios divididos de la siguiente manera:

17 Subgerentes de Promoción y Crédito "A".

14 Subgerentes de Promoción y Crédito "B".

17 Promotores de Ahorro.

16 Promotores de Inversiones.

72 Cajeros Operativos Bancarios.

136 Total.

De los 136 cuestionarios que apliqué:

21 cuestionarios que representan el 15.44% no se contestaron y

115 que equivalen al 84.55% sí fueron contestados.

136 Total

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las causas de las 21 abstenciones se debieron: a que se hacen preguntas relacionadas con el Sindicato y con la Nacionalización de la Banca, aún cuando se les señaló en el cuestionario no poner su nombre. En otras - por indiferencia, es decir, no les interesó que se les aplicara este tipo de cuestionario, sin embargo cabe señalar que algunos que colaboraron contestándolo dejaron en blanco varias preguntas.

PREGUNTA DESCRIPCION			
1. ¿QUE PUESTO DESEMPEÑA?	CUESTIONARIOS APLICADOS	SI CONTESTARON EL CUESTIONARIO	NO CONTESTARON EL CUESTIONARIO
..Subgte. P. Y C. "A"	12.5 %	70.58 %	29.41 % = 99.99%
Subgte. P. Y C. "B"	+ 10.29 %	85.71 %	14.28 % = 99.99%
Prom. de Ahorro	+ 12.5 %	82.35 %	17.64 % = 99.99%
Prom. de Inversiones	+ 11.76 %	62.5 %	37.5 % = 100.00%
Cajero Op. Bancario	+ 52.94 %	93.05 %	6.94 % = 99.99%
	99.99 %		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABULACION DE DATOS

PREGUNTA DESCRIPCION					
2. EDAD.	24 años o menos	Entre 25 y 29 años	Entre 30 y 39 años	40 o más años	Total %
	Subgte. P. y C. "A"	7.69 %	46.15 %	23.07 %	= 99.98 %
	Subgte. P. y C. "B"	30.00 %	20.00 %	40.00 %	= 100.00 %
	Prom. de Ahorro	30.77 % +	30.77 % +	--	= 100.00 %
	Prom. de Inversiones	18.75 %	31.25 %	6.25 %	= 100.00 %
	Cajero Op. Bancario	13.04 %	8.69 %	--	= 99.99 %
3. TRABAJA EN LA EMPRESA DESDE HACE APROXIMADA MENTE.	Menos de 1 año	1 a 4 años	5 a 9 años	10 años o más	
	Subgte. P. y C. "A"	15.38 %	30.77 %	53.85 %	= 100.00 %
	Subgte. P. y C. "B"	20.00 %	30.00 %	40.00 %	= 100.00 %
	Prom. de Ahorro	38.46 % +	30.77 % +	30.77 % +	= 100.00 %
	Prom. de Inversiones	43.75 %	--	50.00 %	= 100.00 %
	Cajero Op. Bancario	73.91 %	4.34 %	--	= 99.98 %
4. ¿QUE LE PARECE SU TRABAJO ACTUAL?	No me gusta	Preferiría otra cosa	Lo acepto nada más	Me gusta mucho	
	Subgte. P. y C. "A"	--	7.69 %	84.62 %	= 100.00 %
	Subgte. P. y C. "B"	10.00 %	--	90.00 %	= 100.00 %
	Prom. de Ahorro	--	7.69 % +	92.31 % +	= 100.00 %
	Prom. de Inversiones	20.00 %	--	80.00 %	= 100.00 %
	Cajero Op. Bancario	8.69 %	26.08 %	65.21 %	= 99.98 %

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TABULACION DE DATOS

PREGUNTA DESCRIPCION					
5. ¿COMO ES LA ILUMINACION EN SU LUGAR DE TRABAJO?	Muy mala	Deficiente.	Apenas si suficiente	Esta bien	Perfectamente
Subgte. P. y C. "A" Subgte. P. y C. "B" Prom. de Ahorro Prom. de Inversiones Cajero Op. Bancario	-- -- -- 6.25 % --	-- -- -- 4.34 % --	7.69 % -- -- 12.50 % --	46.15 % 40.00 % 69.23 % 56.25 % 56.52 %	46.15 % = 99.99 % 60.00 % = 100.00 % 30.77 % = 100.00 % 25.00 % = 100.00 % 39.13 % = 99.99 %
6. ¿QUE AMBIENTE HAY EN SU LUGAR DE TRABAJO?	Extremoso	Desagradable	Satisfactorio	Excelente	
Subgte. P. y C. "A" Subgte. P. y C. "B" Prom. de Ahorro Prom. de Inversiones Cajero Op. Bancario	23.07 % 30.00 % 30.77 % 31.25 % 19.04 %	-- 20.00 % 7.69 % 12.50 % --	53.85 % 30.00 % 53.85 % 56.25 % 76.19 %	23.07 % 20.00 % 7.69 % -- 4.76 %	= 99.99 % = 100.00 % = 100.00 % = 100.00 % = 99.99 %
7. LA MAYORIA DE LOS COMPAÑEROS EN SU DEPTO.	Son poco amistosos	Le son indiferentes	Son colaboradores	Son muy amistosos	
Subgte. P. y C. "A" Subgte. P. y C. "B" Prom. de Ahorro Prom. de Inversiones Cajero Op. Bancario	-- 30.00 % 7.69 % 6.25 % --	7.69 % 20.00 % -- 6.25 % 4.76 %	76.92 % 30.00 % 53.85 % 62.50 % 47.61 %	15.38 % 20.00 % 38.46 % 25.00 % 47.61 %	= 99.99 % = 100.00 % = 100.00 % = 100.00 % = 99.98 %

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

95-

TABULACION DE DATOS

PREGUNTA	DESCRIPCION				
8. LA ACTITUD DE SU JEFE PARA CON UD. PERSONALMENTE ES.	Siempre injusto	A menudo injusto	A veces justo, otras no.	Siempre justo	Justo por lo general
	Subyte. P. y C. "A"	--	38.46 %	23.07 %	38.46 % = 99.99 %
	Subyte. P. y C. "B"	--	40.00 %	30.00 %	30.00 % = 100.00 %
	Prom. de Ahorro	7.69 %	15.38 %	15.38 %	61.54 % = 99.99 %
	Prom. de Inversiones	6.66 %	40.00 %	13.33 %	40.00 % = 99.99 %
	Cajero Op. Bancario	--	33.33 %	28.57 %	38.09 % = 99.99 %
9. ¿SI UD. HACE UNA RECLAMACION A SU JEFE COMO SUELE SER RECIBIDA?	No hace nada	Intenta disuadirla de ella	La escucha y toma medidas sobre lo justo	Las investiga y la decisión es clara.	La transmite al superior y no pasa nada.
	Subyte. P. y C. "A"	7.69 %	61.54 %	23.07 %	7.69 % = 99.99 %
	Subyte. P. y C. "B"	--	44.44 %	44.44 %	11.11 % = 99.99 %
	Prom. de Ahorro	--	36.36 %	54.55 %	-- = 100.00 %
	Prom. de Inversiones	--	46.66 %	40.00 %	6.66 % = 99.98 %
	Cajero Op. Bancario	--	61.90 %	28.57 %	9.52 % = 99.99 %
10. SU SUPERVISOR ¿LO MANTIENE A UD. AL TANTO DE LA POLITICA Y PLANES DE LA INSTITUCION?	En ningún momento	El no parece muy bien informado.	Le informa a veces	Casi siempre	Siempre
	Subyte. P. y C. "A"	7.69 %	7.69 %	38.46 %	46.15 % = 99.99 %
	Subyte. P. y C. "B"	--	20.00 %	10.00 %	70.00 % = 100.00 %
	Prom. de Ahorro	--	25.00 %	50.00 %	25.00 % = 100.00 %
	Prom. de Inversiones	12.50 %	18.75 %	31.25 %	37.50 % = 100.00 %
	Cajero Op. Bancario	--	29.16 %	33.33 %	25.00 % = 100.00 %

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TABULACION DE DATOS

PREGUNTA DESCRIPCION					
11. CUANDO UD. LES DICE A SUS AMIGOS EN QUE EMPRESA TRABAJA SE SIENTE Subgte. P. y C. "A" Subgte. P. y C. "B" Prom. de Ahorro Prom. de Inversiones Cajero Op. Bancario	Avergonzado de admitirlo 8.33 % -- -- + -- --	No demasiado contento -- 12.50 % 8.33 % + -- 4.76 %	Orgullosa de decirlo 91.67 % 75.00 % 75.00 % + 80.00 % 52.38 %	Contento de no trabajar en otras. -- 12.50 % 16.67 % + 20.00 % 42.85 %	= 100.00 % = 100.00 % = 100.00 % = 100.00 % = 99.99 %
12. EN SUS RELACIONES ENTRE EMPLEADOS Y LA ADMON., CREE QUE LA INSTITUCION Subgte. P. y C. "A" Subgte. P. y C. "B" Prom. de Ahorro Prom. de Inversiones Cajero Op. Bancario	Es muy deficiente -- -- 7.69 % + -- --	Tiene mucho que mejorar 15.38 % 16.66 % 23.07 % + 20.00 % 26.08 %	Es más o menos como todas 30.77 % 33.33 % 15.38 % + 13.33 % 13.04 %	Es buena 38.46 % 50.00 % 53.85 % + 60.00 % 56.52 %	Excepcional 15.38 % = 99.99 % -- = 99.99 % -- = 99.99 % 6.66 % = 99.99 % 4.34 % = 99.98 %
13. DE QUIENES SIGUEN A CONTINUACION QUIEN TIENE LA MENOR CONSIDERACION CON LOS EMPLEADOS? Subgte. P. y C. "A" Subgte. P. y C. "B" Prom. de Ahorro Prom. de Inversiones Cajero Op. Bancario	El supervisor inmediato 33.33 % 36.36 % 44.44 % + 38.46 % 28.57 %	El Gerente 16.67 % 18.18 % 22.22 % + 23.07 % 21.42 %	El Subdirector de Zona 50.00 % 45.45 % 33.33 % + 38.46 % 50.00 %		= 100.00 % = 99.99 % = 99.99 % = 99.99 % = 99.99 %

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TABULACION DE DATOS

PREGUNTA DESCRIPCION					
14. ¿QUE LE PARECE EL METODO DE SELECCIONAR Y ADIESTRAR NUEVOS EMPLEADOS?	No se presta suficiente atención a ellos.	No tengo opinión al respecto.	Son tratados y adiestrados correctamente		Total %
	Subgte. P. y C. "A"	16.67 %	83.33 %		= 100.00 %
	Subgte. P. y C. "B"	10.00 %	70.00 %		= 100.00 %
	Prom. de Ahorro	30.77 % +	69.23 %		= 100.00 %
	Prom. de Inversiones	12.50 %	81.25 %		= 100.00 %
	Cajero Op. Bancario	5.00 %	30.00 %	65.00 %	
15. ¿QUE PIENSA EN CUANTO A TRABAJAR HORAS EXTRAS?	No le gusta en absoluto	No le importa ocasionalmente	Es neutral	Le gusta siempre	
	Subgte. P. y C. "A"	38.46 %	46.15 %	7.69 %	= 99.99 %
	Subgte. P. y C. "B"	20.00 %	70.00 %	10.00 %	= 100.00 %
	Prom. de Ahorro	41.67 % +	16.67 % +	8.33 %	= 100.00 %
	Prom. de Inversiones	25.00 %	37.50 %	25.00 %	= 100.00 %
	Cajero Op. Bancario	4.76 %	38.09 %	52.38 %	4.76 %
16. ¿COMO SE SIENTE TRABAJANDO PARA EL ESTADO?	Le agrada	Le disgusta	Le es indiferente	No demasiado contento	
	Subgte. P. y C. "A"	--	50.00 %	25.00 %	= 100.00 %
	Subgte. P. y C. "B"	--	90.00 %	10.00 %	= 100.00 %
	Prom. de Ahorro	23.07 % +	61.54 % +	--	= 99.99 %
	Prom. de Inversiones	31.25 %	50.00 %	18.75 %	= 100.00 %
	Cajero Op. Bancario	23.80 %	--	71.42 %	4.76 %

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TABULACION DE DATOS

PREGUNTA DESCRIPCION					
17. ¿LE AFECTO DE ALGUNA MANERA CONVERTIRSE EN EMPLEADO GUBERNAMENTAL?	Si	No	Un poco	Le dió lo mismo	Total %
Subgte. P. y C. "A"	25.00 %	58.33 %	8.33 %	8.33 %	= 99.99 %
Subgte. P. y C. "B"	20.00 %	60.00 %	10.00 %	10.00 %	= 100.00 %
Prom. de Ahorro	7.69 % +	61.54 % +	-- % +	30.77 % +	= 100.00 %
Prom. de Inversiones	37.50 %	18.75 %	25.00 %	18.75 %	= 100.00 %
Cajero Op. Bancario	--	73.91 %	8.69 %	17.39 %	= 99.99 %
18. ¿PERTENECE UD. A ALGUN SINDICATO?	Si	No			
Subgte. P. y C. "A"	--	100.00 %			= 100.00 %
Subgte. P. y C. "B"	--	100.00 %			= 100.00 %
Prom. de Ahorro	69.23 % +	30.77 % +			= 100.00 %
Prom. de Inversiones	75.00 %	25.00 %			= 100.00 %
Cajero Op. Bancario	86.36 %	13.63 %			= 99.99 %
19. ¿LE RESULTA VENTAJOSO PERTENECER A UN SINDICATO?	Si	No			
Subgte. P. y C. "A"	--	--			--
Subgte. P. y C. "B"	--	--			--
Prom. de Ahorro	69.23 % +	30.77 % +			= 100.00 %
Prom. de Inversiones	75.00 %	25.00 %			= 100.00 %
Cajero Op. Bancario	73.91 %	26.08 %			= 99.99 %

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABULACION DE DATOS

PREGUNTA DESCRIPCION					Total %
20. ¿SE SIENTE IGUAL DE RESPONSABLE EN CUANTO AL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES DESPUES DEL 1° SEP. '82?	SI	No			
Subyte. P. y C. "A"	92.31 %	7.69 %			= 100.00 %
Subyte. P. y C. "B"	100.00 %	--			= 100.00 %
Prom. de Ahorro	92.31 % +	7.69 % +			= 100.00 %
Prom. de Inversiones	81.25 %	18.75 %			= 100.00 %
Cajero Op. Bancario	95.65 %	4.34 %			= 99.99 %
21. ¿SE SIENDE MOTIVADO ACTUALMENTE EN LA INSTITUCION EN QUE LABORA?	SI	No	Nada		
Subyte. P. y C. "A"	69.23 %	30.77 %	--		= 100.00 %
Subyte. P. y C. "B"	60.00 %	40.00 %	--		= 100.00 %
Prom. de Ahorro	46.15 % +	46.15 % +	7.69 % +		= 99.99 %
Prom. de Inversiones	31.25 %	50.00 %	18.75 % +		= 100.00 %
Cajero Op. Bancario	65.21 %	34.78 %	--		= 99.99 %
22. ¿HA NOTADO ALGUN CAMBIO POSITIVO O NEGATIVO EN SUS COMPARECE QUE REPERCUTE EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES CON MOTIVO DE LA NACIONALIZACION DE LA BANCA?	SI	No			
Subyte. P. y C. "A"	30.77 %	69.23 %			= 100.00 %
Subyte. P. y C. "B"	30.00 %	70.00 %			= 100.00 %
Prom. de Ahorro	7.69 % +	92.31 % +			= 100.00 %
Prom. de Inversiones	6.25 %	93.75 %			= 100.00 %
Cajero Op. Bancario	4.54 %	95.46 %			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

100

TABULACION DE DATOS

PREGUNTA DESCRIPCION						
23. ¿HA CAMBIADO LA ACTITUD DE LA CLIENTELA QUE ACI DE A SOLICITAR SUS SERVICIOS A UD. Y ESTO AFECTA SU TRABAJO?	SI	No			Total	
	Subyte. P. y C. "A"	38.46 %	61.54 %		= 100.00 %	
	Subyte. P. y C. "B"	50.00 %	50.00 %		= 100.00 %	
	Prom. de Ahorro	50.00 % +	50.00 %		= 100.00 %	
	Prom. de Inversiones	62.50 %	37.50 %		= 100.00 %	
Cajero Op. Bancario	31.81 %	68.18 %		= 99.99 %		
24. CONSIDERA QUE LAS PRESTACIONES QUE OTORGA LA INSTITUCION SON	Malas e insuficientes	Buenas y suficientes	Podrían mejorarse	Excepcionales		
	Subyte. P. y C. "A"	7.69 %	46.15 %	38.46 %	7.69 %	= 99.99 %
	Subyte. P. y C. "B"	10.00 %	20.00 %	60.00 %	10.00 %	= 100.00 %
	Prom. de Ahorro	-- +	23.07 % +	76.92 % +	--	= 99.99 %
	Prom. de Inversiones	6.25 %	6.25 %	--	87.50 %	= 100.00 %
Cajero Op. Bancario	4.54 %	22.72 %	68.18 %	4.54 %	= 99.98 %	
25. CREE UD. QUE LA INSTITUCION	Se preocupa poco por los empleados.	Los considera operarios y no seres humanos.	Maneja satisfactoriamente a sus empleados	Comprende los problemas de sus empleados.	Se preocupa por el bienestar de los empleados	
	Subyte. P. y C. "A"	15.38 %	7.69 %	61.54 %	--	15.38 % = 99.99 %
	Subyte. P. y C. "B"	10.00 %	--	60.00 %	20.00 %	10.00 % = 100.00 %
	Prom. de Ahorro	23.07 % +	23.07 % +	53.85 % +	--	-- = 99.99 %
	Prom. de Inversiones	33.33 %	6.66 %	20.00 % +	6.66 % +	33.33 % = 99.98 %
Cajero Op. Bancario	18.18 %	18.18 %	36.36 %	9.09 %	18.18 % = 99.99 %	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.4.1 INTERPRETACION DE RESULTADOS.

La forma en que interpreto los datos, lo hago anotando - cada una de las preguntas. La finalidad que persigo es que la información que proporcione sea lo más precisa posible.

Pregunta 1. ¿QUE PUESTO DESEMPEÑA? Los puestos tipo -- utilizados en esta investigación aportan como resultado que tanto los Subgerentes de Promoción y Crédito "A" como los "B" que equivalen a un total del 12.50% y 10.29% respectivamente de los cuestionarios aplicados; los primeros, un 70.58% si lo contestaron y un 29.41% se abstuvieron de contestarlo en forma cordial. Los Subgerentes "B", 85.71% lo contestaron y el 14.28% se negó a hacerlo en forma también amable.

Los Promotores de Ahorro se engloban en el 12.50% de los cuestionarios aplicados, cabe destacar que la gran mayoría colaboró en forma amable al aceptar, ya que el 82.35% si lo contestó y un 17.64% se rehusó.

A los Promotores de Inversiones corresponde el 11.76% de los cuestionarios aplicados, éstos no mostraron mucho interés en proporcionar información mediante las preguntas

aplicadas, solamente el 62.50% colaboró y un 37.50% se negó a hacerlo.

El Cajero Operativo Bancario comprende la gran mayoría de los cuestionarios aplicados un 52.94% del 100%. Ellos -- mostraron mucha curiosidad por saber el contenido del cuestionario a aplicar, tal es así, que el 93.05% aceptó contestarlo y solamente un 6.94% lo rechazaron.

Pregunta 2. ¿EDAD? En esta pregunta puedo observar que las personas que ocupan estos puestos tipo son por lo general gente joven con mucho dinamismo. Dada su juventud e inquietudes, destacan por sobre todos, los cajeros operativos bancarios con una edad de 24 años o menos que dan un por ciento del 78.26, ya que las políticas de la empresa así lo exigen en el mayor de los casos.

Pregunta 3. TRABAJA EN LA EMPRESA DESDE HACE APROXIMADAMENTE. Las Instituciones de Crédito Nacionalizadas brindan a sus empleados la oportunidad de ocupar puestos de mayor responsabilidad conforme van capacitándose y adquiriendo experiencia a través de los años, es por eso que encontramos con mucha frecuencia personal con muchos años de antigüedad laborando para la Institución.

Pregunta 4. ¿QUE LE PARECE SU TRABAJO ACTUAL? La mayoría está conforme con el trabajo que desempeña, realmente son muy pocos los inconformes, ya que la mayoría expresó que le gustaba mucho.

Pregunta 5. ¿COMO ES LA ILUMINACION EN SU LUGAR DE TRABAJO? Es muy importante tener una buena iluminación en el lugar de trabajo para de esa manera, desempeñar con absoluta claridad las funciones que corresponden a cada empleado realizar. En las sucursales bancarias, donde se aplicó este cuestionario, la iluminación no representó ningún obstáculo para desempeñar eficientemente sus funciones.

Pregunta 6. ¿QUE AMBIENTE HAY EN SU LUGAR DE TRABAJO? - Dado que el elemento humano por su naturaleza es diferente de cualquier otro semejante a él, resulta difícil encontrar la temperatura que a todos les acomode satisfactoriamente. Influyen diversos factores como serían: estado de salud, presentarse a trabajar debidamente descansado, tensión por diversas causas, etc... Sin embargo un gran número de los empleados cuestionados expresaron que su ambiente era satisfactorio.

Pregunta 7. ¿COMO ES LA MAYORIA DE LOS COMPANEROS EN SU

DEPARTAMENTO? Todos parecen sentirse a gusto con sus compañeros, están convencidos que colaboran con ellos para que puedan realizar con éxito sus labores. Algunos no lo sienten así, tal vez porque para otros resulta difícil integrarse a un grupo de trabajo.

Pregunta 8. LA ACTITUD DE SU JEFE PARA CON USTED PERSONALMENTE. En este renglón se aprecia que la gran mayoría no tiene conceptuado a su jefe como una persona injusta, - ésto favorece fundamentalmente al empleado en el desempeño de sus funciones.

Pregunta 9. ¿SI UD. HACE UNA RECLAMACION A SU JEFE COMO SUELE SER RECIBIDA? Se aprecia que un gran número de -- los empleados muestreados manifiesta seguridad y confianza hacia su jefe inmediato, ya que su jefe se da el tiempo para escucharlos y tomar medidas correctivas justas.

Pregunta 10. SU SUPERVISOR ¿LO MANTIENE A UD. AL TANTO DE LA POLITICA Y PLANES DE LA INSTITUCION? Es política fundamental de las Instituciones de Crédito Nacionalizadas informar oportunamente sobre sus planes, ya que en algunos casos se requerirá realizar cierto tipo de capacitación entre sus empleados, por eso mismo la mayoría - externó que siempre se les mantiene informados.

Pregunta 11. CUANDO UD. LES DICE A SUS AMIGOS EN QUE EM PRESA TRABAJA SE SIENTE... En esta pregunta puedo apreciar que el empleado bancario, a pesar de estar ahora --conceptuado como empleado gubernamental (burócrata), todavía se siente orgulloso de decirlo, y ésto es lógico --ya que para comenzar, el salario mínimo bancario es superior al salario mínimo que rige en su localidad, aumentado en un 50%. De hecho se considera un empleado elitista dentro de la burocracia a la cual pertenece.

Pregunta 12. EN SUS RELACIONES ENTRE EMPLEADOS Y LA ADMINISTRACION CREE QUE LA INSTITUCION... Los empleados --tienen una opinión generalizada de que su empresa es buena en este aspecto, aunque un 20% aproximado expresa que podrían todavía mejorarse un poco más.

Pregunta 13. DE QUIENES SIGUEN A CONTINUACION. ¿QUIEN TIENE LA MENOR CONSIDERACION CON LOS EMPLEADOS? La población interrogada coincide en cuanto al trato que reciben de sus superiores de la siguiente manera: Al Gerente le otorgan un 20% como la persona que tiene menor consideración hacia ellos. Al Supervisor inmediato le aplican un 30% aproximado y por último un 50% estimativo para el Subdirector de Zona, tal vez por recaer en él la mayor responsabilidad y en consecuencia tiene que

ser más enérgico con sus subordinados, para efecto de que se logren alcanzar las metas fijadas por la Institución.

Pregunta 14. ¿QUE LE PARECE EL METODO DE SELECCIONAR Y ADIESTRAR NUEVOS EMPLEADOS? El 80% aproximado, expresa - que son tratados y adiestrados correctamente, ésto resulta lógico dado que ese departamento cuenta con gente especializada y experimentada, ya que en ellos recae una gran responsabilidad para con la Empresa.

Pregunta 15. ¿QUE PIENSA EN CUANTO A TRABAJAR HORAS EXTRAS? En este aspecto predominaron dos respuestas: a -- aquellos que no les importa si lo hicieren ocasionalmente y a otros que les resulta indiferente hacerlo. Esto lo interpreto como algo natural que suele aceptarse con resignación y responsabilidad para con la Empresa, cuando ella así lo requiera.

Pregunta 16. ¿COMO SE SIENTE TRABAJANDO PARA EL ESTADO? Esta pregunta refleja indiscutiblemente que a un 70% de los empleados muestreados les resultó indiferente cambiar de iniciativa privada a iniciativa pública, creo - que lo fundamental para ellos fue saber que permanecerían en sus puestos como si nada hubiese pasado, de hecho es como si todos hubiesen ingresado al Banco de México, conservando sus mismos puestos. Para otros resul-

to agradable y una mínima expresó no sentirse muy contento.

Pregunta 17. ¿LE AFECTO DE ALGUNA MANERA CONVERTIRSE EN EMPLEADO GUBERNAMENTAL? La gran mayoría expresó que no le afectó. Un 20% externó que sí le afectó, a otros les resultó indiferente. Probablemente algunos se impactaron con la noticia, ya que nadie la esperaba. Resulta difícil para algunos hacerse a la idea de trabajar para el Gobierno, ya que resulta incómodo que la clientela -- los conceptúe ahora como burócratas, sinónimo de irresponsables y flojos, será difícil para los empleados bancarios lograr que no se les asocie como tales.

Pregunta 18. ¿PERTENECE UD. A ALGUN SINDICATO? Los Subgerentes de Promoción y Crédito "A" y "B" están considerados como personal de confianza por lo tanto no pueden pertenecer al Sindicato Bancario, los otros puestos tipo mencionados sí pueden pertenecer al Sindicato si así lo desean, la gran mayoría optó por ingresar al Sindicato de empleados bancarios tal vez por solidarizarse con los demás compañeros o pensando que a la larga obtendrán resultados positivos si forman parte de él.

Pregunta 19. ¿LE RESULTA VENTAJOSO PERTENECER A UN SINDICATO? Esta pregunta corresponde solamente a los em--

pleados sindicalizados, el 70% contestó que sí les resulta ventajoso pertenecer a él.

Pregunta 20. ¿SE SIENTE IGUAL DE RESPONSABLE EN CUANTO AL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES DESPUES DEL 1° DE SEPTIEMBRE DE 1982? En esta pregunta destaca considerablemente la respuesta afirmativa que un 90% de las personas cuestionadas respondió. Ellos saben que la estructura sigue siendo la misma, solamente cambió de dueño, además insisto, se sienten que pertenecen a la clase elitista del sector gubernamental por lo ya mencionado en párrafos anteriores. A ellos se les paga para desempeñar bien un servicio y entre mejor lo hagan mayores -- oportunidades tendrán de ocupar puestos de mayor responsabilidad en un futuro no lejano.

Pregunta 21. ¿SE SIENTE MOTIVADO ACTUALMENTE EN LA INSTITUCION EN QUE LABORA? Los Subgerentes "A" y "B" y los Cajeros Operativos cuyo 60% de ellos manifiesta -- que sí se sienten motivados trabajando para su Institución, en cambio, un 40% aproximado no lo siente así. -- Tal vez sea que algunos no alcanzan sus metas con la rapidez deseada.

Pregunta 22. ¿HA NOTADO ALGUN CAMBIO POSITIVO O NEGATIVO EN SUS FUNCIONES QUE REPERCUTE EN EL DESEMPEÑO DE

SUS FUNCIONES CON MOTIVO DE LA NACIONALIZACION DE LA BANCA? Realmente no se aprecia un cambio drástico en el desempeño de sus funciones por el hecho de haberse nacionalizado la Banca, la mentalidad de los empleados sujetos a este interrogatorio, es de personas jóvenes donde puede darse un cambio sin mucho grado de dificultad, que les permite adaptarse a las circunstancias imprevistas - como lo fue la nacionalización.

Pregunta 23. ¿HA CAMBIADO LA ACTITUD DE LA CLIENTELA - QUE ACUDE A SOLICITAR SUS SERVICIOS A UD. Y ESTO AFECTA SU TRABAJO? Esta pregunta fue contestada aproximadamente un 50% tanto para afirmativa como negativa, depende mucho del servicio rápido o lento que en ese momento se le esté brindando a la clientela, pues hay días de más actividad que otros, todo depende que días sean, de hecho sí parece haber cambiado la actitud del cliente hacia el empleado bancario y eso molesta definitivamente al personal bancario.

Pregunta 24. CONSIDERA QUE LAS PRESTACIONES QUE OTORGA LA INSTITUCION SON: MALAS E INSUFICIENTES, BUENAS Y SUFICIENTES, PODRIAN MEJORARSE, EXCEPCIONALES. El ente humano está lleno de inquietudes, por lo mismo es natural que espere cada vez más de la empresa para la cual labo

ra. Un 60% exteriorizó que podrían mejorarse, un 20% - aproximado dijo que eran buenas y suficientes y el 20% restante les parecieron excepcionales y malas e insuficientes

Pregunta 25. ¿CREE UD. QUE LA INSTITUCION: SE PREOCUPA POCO POR LOS EMPLEADOS, LOS CONSIDERA OPERARIOS Y -- NO SERES HUMANOS, MANEJA SATISFACTORIAMENTE A SUS EMPLEADOS, COMPRENDE LOS PROBLEMAS DE SUS EMPLEADOS, SE PREOCUPA POR EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS? La respuesta a esta pregunta fue diversa, un 45% aproximado opina que la Empresa maneja satisfactoriamente a sus empleados, un 20% manifiesta que se preocupa poco por los empleados, otros que los considera operarios y no seres humanos. Considero que algunos empleados no alcanzan sus metas lo rápido que ellos quisieran y culpan de alguna manera indirectamente a la Institución.

Haciendo una recapitulación general de lo anterior concluyo que: La población es por lo general joven, debido a ésto tienen muchas inquietudes, desarrollan su trabajo con gusto ya que su ambiente les parece agradable en cuanto al lugar de trabajo y convivencia con sus compañeros de labores, así mismo tienen una buena relación con su jefe inmediato, ya que cualquier duda que surge,

o cuando requirieren de su ayuda por lo general son escuchados; no así mismo se tiene ese sentir hacia la máxima autoridad de las sucursales, el Subdirector de Zona, observé que en la pregunta que hago mención del Subdirector de Zona, en cuanto a la consideración que tiene con sus subordinados fué la que menos se contestó, probablemente por temor a represalias, sin embargo las que se contestaron - hacen notar que es el funcionario que menor consideración tiene para con sus empleados. Respecto a trabajar para - el Estado la gran mayoría contestó que le era indiferente trabajar para el gobierno, por lo que no les afectó de ninguna manera convertirse en empleado gubernamental, se --- sienten con la misma responsabilidad y con la misma disposición de realizar su trabajo.

En lo que respecta a la sindicalización, para algunos resulta ventajoso pertenecer a un sindicato porque de esta manera sienten asegurados sus intereses, para otros no, porque lo consideran que puede resultar conflictivo. El hecho de haberse convertido en empleado gubernamental y la posibilidad de pertenecer a un sindicato no es razón para sentirse desmotivado, lo que si les molesta es que la clientela los trate como si fueran burócratas, cosa - que ellos no acaban de aceptar pues afirman que siguen - con el mismo ritmo de trabajo y políticas; lo que si opinan es que podrían mejorarse las prestaciones que les -- otorga la Institución.

C O N C L U S I O N E S

1. La Institución de Crédito no descuida el aspecto moti
vación en términos generales, pero debería poner más énfa
sis en aquellos empleados que tienen una antigüedad mayor
de 10 años laborando para la empresa ya que es lógico que
en esos subordinados se detectó mayor frustración en cu
anto a su autorealización.

2. Es importante que el Subdirector de Zona y el Supervi
sor Inmediato tuvieran un contacto más directo con sus su
bordinados a esos niveles para efecto de conocer sus nece
sidades, inquietudes, ambiciones, etc. para tratarlos co-
mo colaboradores y no como simples instrumentos de traba-
jo pues considero que hay temor a posibles represalias, -
si ellos manifiestan lo que piensan de su jefe.

3. La Institución debe seguir con el mismo trato y moti
vaciones para con sus empleados para que éste no se sien-
ta como un empleado burocrático, sino como lo que es un -
empleado bancario que se ha ganado esa distinción a base
de ser productivo y responsable.

4. La Institución deberá poner especial atención a las - prestaciones que ofrece conseguir el sindicato a sus afiliados, a fin de que éstas no sean perjudiciales para la empresa y sus empleados no sindicalizados, (empleados de confianza como Gerentes, Subdirectores, etc.) pues ésto podría ocasionar algún conflicto posterior y división en la integración de sus miembros. Así también las prestaciones que otorgue la institución deberán estar enfocadas a las necesidades reales de los empleados haciéndoles partícipes de las mismas en cuanto a su elaboración y determinación ya que muchos consideran que podrían mejorarse.

5. El personal sindicalizado no está conscientizado de lo que es un sindicato pues existe confusión de lo que - éste persigue no solo para sus afiliados sino como entidad, por lo que me di cuenta que falta comunicación en - este aspecto.

6. La motivación debe estar orientada a lograr una integración en cuanto a que el individuo pueda conseguir sus metas con mayor eficiencia orientando sus esfuerzos hacia el objetivo de la organización.

7. El personal de la Banca Nacionalizada siente un trato casi similar al que se le otorga al empleado burocrático en función de la imagen que tienen los clientes de este personal, por lo que es conveniente pugnar por modificar esa imagen otorgando servicios eficientes y dinámicos lo que redundará en un cambio de mentalidad positiva hacia el personal bancario.

8. Por último las Instituciones de Crédito Nacionalizadas deberán seguir brindando la oportunidad de llegar -- hasta los puestos ejecutivos de mayor nivel a aquellos -- empleados que han hecho prácticamente una carrera en los bancos, pues sería un factor de desmotivación saber que en cada cambio de sexenio se nombrará un nuevo Director General que llevará su equipo de trabajo y le negará la oportunidad a los auténticos empleados y funcionarios -- bancarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 10a. ed. México, Ed. Trillas, 1980.

Arias Galicia, Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. 10a. ed. México, Ed. Trillas, - 1982.

Asociación de Banqueros de México. Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, México. 1983.

Bolles, Robert C. Teoría de la Motivación. - 4a. ed. México, Ed. Trillas, 1980.

Cofer, C.N. Y Appley, M.H. Psicología de la Motivación.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

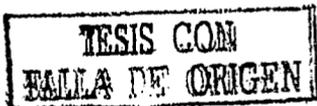
- Corripio, Fernando. 6a. ed. México, Ed. Trillas, 1981.
- Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana. 1a. - ed. España, Ed. Bruguera, - 1983.
- Cribbin, James J. Dirección Administrativa -- Eficaz. 2a. impresión. México, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A., 1980.
- Chruden y Sherman. Administración de Personal. 8a. ed. México, Ed. C.E.C. S.A., 1982.
- Dueñes, Heliodoro. Los Bancos y la Revolución. México, Ed. Cultura. 1945.
- Enciclopedia Salvat, Tomo 8. México, Salvat Mexicana de Ediciones, S.A. de C.V. 1984.
- Fulmer, Robert M. Administración Moderna. 1a. ed. México, Ed. Diana, 1980.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- García Pelayo y Gross, Ramón. El Pequeño Larousse. 1a. ed. México, Ed. Larousse, 1984.
- Gellerman, Saúl W. Motivación y Productividad. 2a. ed. México, Ed. Diana, 1979.
- González Blackaker, Ciro E. y Guevara Ramírez Luis. Síntesis de Historia de México, Ed. Nuevos Textos, -- 1952.
- Hernández Octavio A. Derecho Bancario Mexicano, Tomo I. México, Ediciones - de La Asociación de Investigaciones Administrativas, - 1956.
- Kootz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna. 6a. ed. México, 1982.
- López Altamirano Alfredo Y Osuna Coronado Manuel. Introducción a la Investigagación de Mercados. 5a. ed. - México, Ed. Diana. 1981
- Mc Gregor, Douglas. El Administrador Profesio-- nal. 7a. impresión. México,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Mc Gregor, Douglas. Ed. Diana, 1981.
- El Aspecto Humano de las Empresas. 10a. impresión. México, Ed. Diana, 1982.
- McQuaig, Jack H. Como Motivar a la Gente. 1a. ed. México, Ed. Logos Con--sorcio Editorial, S.A., --- 1975.
- Nueva Ley Federal del Trabajo. 4a. ed. México, Editores Mexicanos Unidos, S.A., 1980.
- Pérez Uribe de Rivera, Graciela. La Motivación en las Organizaciones Laborales. 1a. ed. México, Editor Francisco -- Méndez Oteo, 1975.
- Pieron, Henri. Lexicon Kapeluz Psicología. Argentina, Ed. Kapeluz, S.A. 1964.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. 1a. parte. 12a. ed. México, Ed. Limusa, 1980.



Rodríguez Rodríguez,
Joaquín.

Derecho Bancario. 6a. ed. -
Editorial Porrúa, S.A. 1980.

Rosenbaum, Bernard L.

Como motivar a los Emplea--
dos de Hoy, México, Ed. Mc.
Graw Hill, 1983.

Smith Y Wakeley.

Psicología de la Conducta -
Industrial. México, Ed. Mc.
Graw Hill, 1983.

Terry, George R.

Principios de Administra---
ción. 6a. impresión. México,
Ed. CECSA, 1982.

Werner, Wolff.

Introducción a la Psicolo--
gía, 7a. ed. México, Fondo
de Cultura Económico, 1982.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**