

881202
4

UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN
LOS EMPLEADOS DE LAS INSTITUCIONES
BANCARIAS A RAIZ DE LA NACIONALIZACION**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

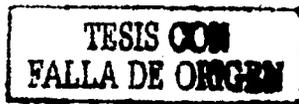
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

CLAUDIA GOROZTIETA DE LA TORRE

DIRECTOR DEL SEMINARIO

L.A.E. Y C.P. MARCEL RAÑAL LUANA



MEXICO

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.

I N D I C E

PROLOGO

VII

INTRODUCCION

X

CAPITULO I. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

1

1.1	Objetivos.	2
1.1.1	General.	2
1.1.2	Específicos.	2
1.2	Planteo del Problema.	4
1.3	Diseño de la Hipótesis.	4
1.4	Diseño de la Prueba.	5
1.4.1	Investigación Documental.	5
1.4.2	Investigación de Campo.	5
1.4.2.1	Delimitación del Universo.	6
1.4.2.2	Diseño de la Muestra.	6
1.4.2.3	Tamaño de la Muestra.	7
1.4.2.4	Instrumento de Prueba.	8
1.4.2.5	Justificación del Cuestionario.	15
1.4.2.6	Aplicación del Cuestionario.	15
1.4.2.7	Tabulación.	16

11

CAPITULO II. GENERALIDADES SOBRE LAS INSTITUCIONES	
BANCARIAS.	18
2.1 Antecedentes de la Banca en México.	19
2.2 La Nacionalización Bancaria.	29
2.2.1 Decreto que establece la Nacionalización de la Banca Privada.	32
2.3 Características de la Banca Nacionalizada.	41
2.3.1 Objetivos de la Banca Múltiple.	44
2.3.2 Estructuras.	48
2.3.2.1 Sector Financiero.	49
2.3.2.2 Subsector Hacendario.	50
2.3.2.3 Subsector Bancario.	51
2.3.2.4 Subsector Banca Múltiple.	52
CAPITULO III. MOTIVACION.	53
3.1 Diferentes Conceptos de Motivación.	54
3.2 Importancia de la Motivación.	58
3.2.1 Hipótesis de la Motivación.	58
3.2.2 Función de la Motivación.	60
3.3 Teorías sobre la Motivación.	60
3.3.1 Teoría de Abraham H. Maslow.	60

3.3.2	Teoría de la Higiene de la Motivación de Herzberg.	64
3.3.3	Teoría de McClelland.	67
3.3.4	Modelo de Vroom.	69
3.3.5	La Teoría X-Y de McGregor.	70
3.3.6	Teoría de Chris Argyris.	72
 CAPITULO IV. ASPECTOS IMPORTANTES DE LA MOTIVACION.		75
4.1	Influencias en la Motivación.	76
4.1.1	Autoridad.	77
4.1.2	Coerción.	79
4.1.3	Manipulación.	80
4.1.4	Colaboración.	82
4.2	Medios de Motivación.	84
4.2.1	Medio Ambiente Físico de la Empresa.	84
4.2.2	Comunicación.	86
4.2.3	Calificación de Méritos o Actuación.	86
4.3	Tipos de Pautas Motivacionales.	87
4.4	Clima Motivacional.	91
4.5	Motivos por los que el Personal Permanece.	92
4.6	Motivación de Grupos y Organización.	95
4.6.1	Grupos y Organizaciones.	95
4.6.2	Objetivos de las Organizaciones.	99

4.6.3	Influencia Organizacional.	101
-------	----------------------------	-----

CAPITULO V.	CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA MOTIVACION.	103
-------------	--	-----

5.1	Necesidades.	104
5.2	Instintos.	107
5.3	Emociones.	108
5.3.1	Factores Emocionales.	109
5.4	Actitudes.	111
5.5	Entusiasmo.	112
5.6	Incentivos.	113
5.6.1	Importancia de los Incentivos.	114
5.6.2	Diferencia entre los incentivos y las Motivaciones.	114
5.6.3	Tipos de Incentivos.	115
5.7	Recompensas.	116
5.7.1	Dinero.	117
5.7.2	Sistemas de Recompensas.	118
5.7.3	Metas u Objetivos.	120
5.7.4	Utilizando Recompensas.	121
5.8	Castigos.	122
5.9	Stress.	123
5.9.1	Frustración.	124

5.9.2	Ansiedad.	126
5.9.3	Conflicto.	128
5.10	Satisfacción.	129
CAPITULO VI.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.	131
6.1	Análisis e Interpretación de Resultados.	132
6.2	Cooperación de Objetivos contra Resultados.	181
CONCLUSION.		184
BIBLIOGRAFIA.		188

PROLOGO

Ante la "necesidad" de que el Gobierno Federal en uso de sus facultades, determinara retirar la Concesión Bancaria a los particulares y decretara en consecuencia la Nacionalización de las Instituciones Bancarias constituidas en el país usufructuarias de este servicio público, necesariamente obligó a un cambio estructural de fondo y de forma entre las empresas y sus trabajadores.

Lo anterior, tiene incidencia en la motivación y la forma como opera en la conducta del individuo, que permita por un lado, mantener o superar la eficiencia del trabajador bancario y, por el otro, obtener paralelamente la superación personal dentro de esta nueva estructura económica y social diferente a la que por un largo periodo se desarrolló en nuestro país.

El trabajo que se realiza en la presente investigación trata de alguna manera de ejemplificar una de las muchas formas que habrán de intentarse y desarrollar para que el personal que preste sus servicios en las diversas Instituciones Bancarias realice su trabajo bajo los preceptos de la disposición gubernamental que sirve como marco de referencia para el desarrollo de la gestión bancaria, y norme las relaciones entre éstas y su caudal de recursos humanos.

Se agradece a todas aquellas personas, que de un modo u otro, permitieron y facilitaron la realización de la presente investigación, así como la colaboración de los empleados del nivel operativo de las Instituciones Bancarias del Distrito Federal y en forma especial al C.P. Manuel Refal Luafía por su apoyo y orientación.

INTRODUCCION

La investigación contenida en el presente estudio se realizó sobre aspectos de relaciones humanas del personal bancario, con el propósito de establecer un ensayo a desarrollar que permitiera evaluar algunos aspectos de la "Motivación" en los empleados del nivel operativo que prestan sus servicios en las diversas Instituciones dedicadas a esta importante actividad financiera.

El enfoque de la motivación que se analiza, está contemplado y se desarrolla esencialmente, a partir de la disposición gubernamental por medio de la cual se Nacionalizó la Banca Privada cuyas características se encuentran delineadas en forma precisa en cuanto a su estructura orgánica y funcional en la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito; Ley Orgánica del Banco de México; Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito; Ley de Sociedades de Inversión.

La importancia que se pretende destacar en este trabajo, está enfocada principalmente a lograr que el personal bancario aporte su trabajo de la mejor forma posible, motivada por su desarrollo personal y futuro dentro del Sistema Bancario que le permita cumplir eficientemente bajo una mística de superación personal y aportación de su mejor esfuerzo para el engrandecimiento de la Banca Nacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se desarrolla esta investigación en seis capítulos con el ordenamiento necesario para que el lector tenga una introducción adecuada al tema, partiendo de la planeación de la investigación, según lo establecido por el Centro de Investigación de esta Escuela, contando los antecedentes históricos de la Banca en México, y la forma en que opera actualmente la Banca Nacional. A partir del tercer capítulo se trata la Motivación, desde sus diferentes teorías, aspectos y conceptos de la misma hasta finalizar con las conclusiones a las que se llegaron al término de esta investigación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PAGINACION DISCONTINUA

C A P I T U L O I
PLANEACION DE
LA INVESTIGACION

1.1 OBJETIVOS.

1.1.1 GENERAL.

Determinar si la Nacionalización Bancaria resultó una variable importante en el comportamiento del personal que opera en el Sistema Bancario, dentro del Distrito Federal y si esto provoca una mayor eficiencia que ayuda a lograr los objetivos Institucionales.

1.1.2 ESPECIFICOS.

- a) Conocer las diferentes teorías motivacionales humanísticas y determinar si la motivación es una herramienta importante, para mejorar el trabajo de los empleados.
- b) Conocer el marco de las Instituciones Bancarias, en cuanto al trabajo y retribuciones de sus empleados e identificar las necesidades que se presentan.
- c) Conocer los factores que tienen mayor importancia para

el personal, y lo mueven a realizar su mayor esfuerzo.

- d) Comparar la opinión de los empleados en cuestión, con respecto a su motivación antes y después de la Nacionalización.
- e) Determinar si el empleado a raíz de la Nacionalización, piensa que el cliente ve el servicio bancario más burocratizado.
- f) Determinar si el sindicato agrada o no, y si resulta ser conveniente a los empleados.
- g) Determinar si se está motivando al personal de las Instituciones Bancarias.
- h) Medir el concepto que tienen los empleados en cuestión sobre los cambios que a raíz de la Nacionalización se suscitan.
- i) Sugerir algunas formas para mejorar los sistemas de

motivación en base a los resultados obtenidos.

1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA.

¿De qué manera afectó la Nacionalización Bancaria la motivación de los empleados del nivel operativo, de las Instituciones Bancarias del Distrito Federal?

1.3 DISEÑO DE LA HIPOTESIS.

El empleado bancario se siente menos motivado a raíz de la Nacionalización Bancaria.

VARIABLE DEPENDIENTE.

La variable dependiente la constituye la motivación de los empleados del nivel operativo de las Instituciones Bancarias, antes y después de la Nacionalización.

VARIABLE INDEPENDIENTE.

La variable independiente está formada por los factores que intervienen en la motivación de los empleados bancarios para

**TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN**

modificar la conducta.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA.

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL.

La información obtenida en la presente investigación fue a través de libros relacionados con el tema, para lo cual se recurrió a las siguientes Bibliotecas:

- Universidad Anáhuac.
- Universidad del Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Biblioteca del Banco de México.

las cuales proporcionaron la bibliografía tanto de consulta como de referencia, así como las revistas especializadas que tienen relación con el tema del presente estudio.

1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO.

Para la comprobación o disprobación de la hipótesis que postula el presente estudio de manera teórica, fue

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

necesario llevar a cabo una investigación de campo en la actividad que se analiza, la cual permite comprobar en forma práctica si dicha hipótesis es cierta o falsa.

Esta investigación sigue una metodología de aplicación de cuestionarios al nivel operativo, (de supervisión y empleados hacia abajo), de las Instituciones Bancarias del Distrito Federal.

1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO.

Debido a que el Sistema Bancario Mexicano representa un gran porcentaje de las instituciones financieras del país, se determinó para efectos del presente estudio, delimitar la atención al Distrito Federal, centralizándose en una Institución Bancaria que alcanzara la cobertura Nacional con el objeto de poder inferir, hasta donde fuera posible, la generalidad del Sistema Bancario.

1.4.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA.

El cuestionario aplicado tiene la finalidad de proporcionar



la información deseada de los empleados del nivel operativo del universo en cuestión.

1.4.2.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

El tamaño de la muestra se obtuvo en base al método probabilístico debido al gran número de empleados existente utilizando la siguiente fórmula:

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

en donde:

(1)

- n = Tamaño de la muestra
- N = Tamaño del universo (4,615 empleados)
- z = Intervalo de seguridad (90%) en tablas = 1.65
- e = Error permisible (10%)
- p = Probabilidad de éxito (50%)
- q = Probabilidad de fracaso (50%)

(1) Berenson, Mark L. y Levine, David M. "Estadística para Administración y Economía", pág. 251.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Sustituyendo:

$$\frac{(1.65)^2 (1.50) (1.50)}{(1.10)^2}$$

n = -----

$$\frac{(1.65)^2 (1.50) (1.50)}{(1.10)^2} + (4,615 - 1)$$

4,615

Se llega a una muestra igual a 67.

1.4.2.4 INSTRUMENTO DE PRUEBA.

El instrumento de prueba utilizado, fue un cuestionario aplicado a los empleados bancarios del nivel operativo.

8

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD ANAHUAC

Escuela de Contaduría y Administración

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario tiene como finalidad determinar el efecto que tuvo la Nacionalización Bancaria en la motivación de los empleados, los resultados que se obtengan servirán para la elaboración de un trabajo profesional a nivel de licenciatura en el área de Recursos Humanos.

Para que los resultados de este estudio sean confiables, es muy importante que respondas con la mayor honestidad posible.

Para lograrlo, sólo deberás anotar en el cuadro que viene a la derecha de la hoja, el número que mejor refleje tu opinión "personal".

Cabe señalar que las respuestas son sólo para efectos de medir el objetivo propuesto, por lo que no se requiere tu nombre, además de que toda la información obtenida es totalmente confidencial.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

OPCIONES DE RESPUESTA**VALOR DE LA OPCION**

Totalmente de Acuerdo	5
De Acuerdo	4
Indiferente	3
En Desacuerdo	2
Totalmente en Desacuerdo	1

1. Me gusta el trabajo que realizo en el Banco.
2. Siento que el Banco me da todo lo que yo esperaba recibir al entrar en él.
3. Entré a trabajar en el Banco porque tengo posibilidades de desarrollo personal.
4. Entré a trabajar al Banco por las prestaciones que ofrece.
5. Entré a trabajar al Banco porque en él siento que pagan más que en la industria.
6. Entré a trabajar al Banco porque me puedo identificar con mucha gente.

7. Antes de que Nacionalizaran la Banca, me sentía motivado por el Banco.
8. A raíz de la Nacionalización, siento que entre mis compañeros ha disminuido el entusiasmo hacia el trabajo.
9. La Nacionalización tuvo una repercusión directa sobre nuestros sueldos.
10. Me siento con la Nacionalización más integrado a un mayor número de personas.
11. Siento que la Nacionalización hizo que se retribuyera más equitativamente al personal.
12. Antes de que Nacionalizaran al Banco los empleados nos sentíamos más motivados para trabajar.
13. Lo que más me molestó de la Nacionalización fue que nos limitaran el crecimiento de las prestaciones.
14. Después de la Nacionalización los empleados trabajamos mejor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

15. Desde que Nacionalizaron el Banco, los empleados somos más productivos.
16. Me dio mucho gusto que Nacionalizaran los Bancos.
17. Considero una adecuada medida la fusión de las Instituciones Bancarias.
18. Desde que Nacionalizaron el Banco, los clientes creen que nos hemos "burocratizado".
19. El cambio estructural que se suscitó a raíz de la Nacionalización tiene efectos positivos en mi persona.
20. Se siguen respetando todos los derechos de la clientela.
21. La creación del sindicato me gustó porque me ayuda a resolver mis problemas con la Institución.
22. Si yo fuera director del Banco, pondría: _____
_____ y _____
para motivar a los empleados (pon sólo 2 ideas).
23. Me siento orgulloso de trabajar para esta Institución.

24. Si algún amigo o pariente quisiera entrar a trabajar, le recomendaría las Instituciones Bancarias.

25. Cuáles son los beneficios que tú consideras trajo consigo la Nacionalización.

Encierra en un círculo tu respuesta.

EDAD

- 1) Menos de 20
- 2) De 20 a 25
- 3) De 26 a 35
- 4) Más de 35

ESCOLARIDAD

- 1) Secundaria
- 2) Carrera Comercial (Secretaria)
- 3) Preparatoria

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 4) Carrera Técnica
- 5) Licenciatura
- 6) Otros -----

PUESTO

- 1) Cajero
- 2) Operador interno
- 3) Secretaria
- 4) Supervisor
- 5) Office boy
- 6) Otro -----

ANTIGUEDAD EN EL BANCO

- 1) Menos de 1 año
- 2) De 1 a 2 años
- 3) De 3 a 5 años
- 4) De 5 a 10 años
- 5) Más de 10 años

Sindicalizado:

0 - No -----

1 - Si -----

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4.2.5 JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO

PREGUNTA	OBJETIVO
1	b, c, g
2	b, c, g
3	b, c, g
4	b, c, g
5	b, c, g
6	b, c, g
7	d, h
8	d, h
9	d, h
10	d, h
11	d, h
12	d, h
13	d, h
14	d, h
15	d, h
16	d, h
17	d, h
18	d, h
19	d, h
20	d, h
21	d, f, h
22	b, c, g, h
23	b, c, d, h
24	b, c, d, h
25	d, e, f, h

1.4.2.6 APLICACION DEL CUESTIONARIO.

Para poder realizar la aplicación del cuestionario fue necesario obtener un permiso por parte de las autoridades de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

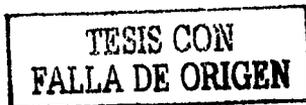
la Institución Bancaria analizada, el cual fue concedido después de una previa revisión y estudio del mismo, ya que, a consideración de la propia Institución el planteamiento o estructuración de alguna pregunta podría traer consigo efectos negativos en el personal. Posteriormente fueron concertadas las citas con los Gerentes de las Sucursales donde fueron aplicados los cuestionarios; cabe hacer mención que dicha aplicación fue realizada en un solo distrito por efectos prácticos.

1.4.2.7 TABULACION.

El cuestionario aplicado para determinar el efecto que tuvo la Nacionalización Bancaria en la motivación de los empleados bancarios del nivel operativo se compone de 23 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas.

La tabulación que se procedió a hacer después de la aplicación de dicho cuestionario fue como sigue:

- En las preguntas cerradas se realizó un conteo para poder determinar el número total obtenido de cada opción y en base a esto sacar los porcentajes



correspondientes.

- En las preguntas abiertas se obtuvo una serie de ideas y afirmaciones por lo que fue necesario hacer una lista de aquellas que fueran más mencionadas y determinar así los porcentajes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O I I

GENERALIDADES SOBRE LAS
INSTITUCIONES BANCARIAS

18

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es hasta 1830 que se crea, ya en el México Independiente, la primera institución bancaria mexicana, el llamado Banco de Avío, que se estableció con la finalidad de fomentar el desarrollo de la industria nacional.

La creación de este Instituto se dice que tuvo, más allá del propósito de que ejerciese la función bancaria y del crédito, la finalidad de facilitar la introducción al país de la tecnología industrial. Se trataba de un banco estatal que por ello tuvo además la función de la recaudación y administración de los impuestos aduanales. Contribuyó al establecimiento de algunas instalaciones fabriles, fundamentalmente textiles; se disolvió por resolución del Gobierno en 1842.

Desde ese Banco de Avío es poco lo que puede agregarse hasta 1850 en torno al ejercicio institucional del crédito de México; fueron años difíciles para construir y reconstruir lo que 300 años de la etapa dependiente dejó en la economía.

Fue después de 1850 cuando se sentaron las bases definidas de lo que en esencia ha sido una técnica bancaria mexicana.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las más positivas experiencias, se iniciaron en 1864, cuando una sociedad inglesa denominada Banco de Londres, México y Sudamérica estableció una sucursal en México al amparo ya de las normas del Código de Comercio de 1854. Fue éste el primer banco de emisión que operó en México; sin que se advirtiese entonces una inquietud del Estado por intervenir en esta función.

Fue pocos años después, cuando la regulación bancaria no era todavía de carácter general pues la República Mexicana era un estado federal así compuesto por entidades federativas que no obstante tenía entonces una mayor autonomía administrativa y de ordenación legal, que varias de éstas otorgaron concesiones para la operación bancaria dentro de sus circunscripciones territoriales; una de ellas correspondió en 1875 al banco llamado de Santa Eulalia, en el Estado de Chihuahua.

En 1881, cuando el país tomó la decisión -siendo tan extenso, difícil y mal comunicado su territorio- de establecer una amplia red de vías de circulación como requisito y condición ineludible para conseguir su expansión económica, que exigió importantes capitales y también la presencia de nuevas instituciones de crédito para administrarlos y canalizarlos adecuadamente, que se otorgó

una nueva concesión federal, ahora para el establecimiento del Banco Nacional Mexicano.

A partir de entonces se sentaron varios principios fundamentales que aún prevalecen, cual es, por ejemplo, el de que sólo la Federación puede conferir la facultad a los particulares de ejecutar operaciones bancarias.

Esa autorización administrativa señalaba entre otros fundamentales conceptos la necesidad de que la institución contase con un capital mínimo y con un efectivo en caja para dar principio a sus operaciones además de que cuando menos el 20% del capital social tendría que ser suscrito por mexicanos.

Se confiaron al banco importantes funciones relacionadas con la concentración y movimiento de fondos públicos; se le otorgaron franquicias en materia de impuestos y se le obligó a publicar mensualmente su estado de pérdidas y ganancias en el Diario Oficial.

Simultáneamente, en 1882, se fundó el Banco Mercantil Mexicano, sin concesión del Gobierno Federal y que tenía por propósito realizar toda clase de operaciones bancarias con emisión de billetes a la vista y al portador. Un año

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

después se fundó el Banco de Empleados, con concesión del Gobierno Federal, que integraría sus recursos principalmente con las suscripciones que habrían de hacer los empleados públicos y que tendría como función la de otorgar créditos a estos mismos; también emitiría billetes.

En 1882 también y mediante un contrato concertado con la autoridad federal, se creó una sociedad denominada Banco Hipotecario Mexicano, que es cierto que puede considerarse como el fundamento del crédito hipotecario en México. Se le autorizó para realizar préstamos hipotecarios sobre propiedades tanto en la ciudad de México como en las entidades federativas y en los territorios del país.

En 1884 surge un nuevo acontecimiento fundamental en la historia de la banca en México. La hacienda pública transcurría por su peor crisis desde la época de la consumación de la Independencia; a los muchos males de la economía se aunó -y fue también consecuencia de ellos- el fracaso de la caja de ahorro del Nacional Monte de Piedad que originó la suspensión de pagos; lo que ejerció repercusiones de pánico en todo el país; la situación de las finanzas públicas, que provocó el suceso y que resintió las consecuencias, llegó al mismo tiempo a condiciones de gravedad extrema.

Esta crisis afectó severamente al Banco Nacional Mexicano y al Banco Mercantil Mexicano, lo que llevó a sus accionistas a fusionarlos naciendo así, el 2 de junio de 1884, el Banco Nacional de México.

La importante cooperación y ayuda que de esta institución se prestaba al Gobierno Federal suponía en contrapartida el otorgamiento de ciertos privilegios.

Sólo en la nueva institución podrían hacerse los depósitos legales ordenados por las autoridades o derivados de contratos concertados con el Gobierno mismo y sería ésta la única que podría encargarse del servicio de las deudas internas y externas, así como del movimiento de los fondos públicos.

El Código de Comercio, de 1854 fue el primer intento sistemáticamente organizado para estructurar en lo jurídico el carácter de las operaciones bancarias y así también el que sentó las bases de la organización administrativa de las instituciones que las practicaban.

Este Código de Comercio, tuvo una breve vigencia puesto que fue derogado y sustituido por el de 1889, que aunque modificado íntegramente en varios de sus capítulos y que,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

como es natural, ha llegado virtualmente a la obsolescencia, se encuentra todavía en vigor.

El Congreso de la Unión autorizó en 1896 al Poder Ejecutivo para expedir una ley general en la cual habrían de regirse la concesión, el establecimiento y las operaciones de los bancos de emisión. Esta ley fue expedida en marzo de 1897 con la denominación de Ley General de Instituciones de Crédito, esta Ley estuvo en vigor hasta 1924.

En 1899, se fundó el Banco Central Mexicano con la importante función de redimir sus billetes en la capital y a su vez, funcionó también como banco de bancos, al apoyar a sus asociados que se encontraban en problemas.

En 1907, el sistema financiero entró en crisis en parte por la competencia y el afán de prestar "hasta el último centavo que tenga en caja" y en parte por la arraigada costumbre de congelar carteras con préstamos a largo plazo, concedidos en círculos restringidos, que incluía los propios administradores de los bancos (autopréstamo).

En 1910 se inició, para consumarse años después, el movimiento armado que creó las instituciones jurídicas políticas y sociales hoy vigentes en México. Sus

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

repercusiones, tan profundas en todos los órdenes en la vida del país, tuvo que resentirlas el aparato económico y en consecuencia el sistema bancario y financiero.

En 1921 había establecidos entonces 25 bancos de emisión, 3 hipotecarios y 7 refaccionarios, creados todos de conformidad con las disposiciones de la ley de 1897, así como también numerosos bancos privados no sujetos a dichas normas ordenadoras y varias sucursales de instituciones bancarias del extranjero.

Resultaba necesario establecer las bases que debían regularizar tal situación y fue de tal manera que se dictaron:

Ley del 31 de enero de 1921, que privó a los bancos de emisión de esta facultad y limitó el número de los que podrían seguir operando de acuerdo con sus propias circunstancias financieras.

La Ley del 21 de mayo de 1924, que otorgó una moratoria en favor de los bancos hipotecarios y refaccionarios.

El Decreto del 15 de julio de 1924, que previó diversos plazos para el pago de los bonos y certificados que fueron

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

canjeados por los billetes de los bancos de emisión.

Se expide la Ley General de Instituciones de Crédito de 1924, derogatoria en todas sus partes de la de 97 y que clasificó en tres grupos a las instituciones autorizadas para dedicarse al ejercicio de la banca:

- Las instituciones de crédito propiamente dichas.
- Los establecimientos que tenían por objeto exclusivo o principal realizar operaciones bancarias.
- Los establecimientos que se asimilaban a los bancarios por practicar operaciones que trascendían al público, sea recibiendo depósitos o emitiendo títulos de crédito pagaderos a plazo y destinados a su colocación abierta.

Esta Ley de 1924, tiene la significativa importancia de que previó las bases primeras para la constitución del Banco de México con funciones de banca central, y de la Comisión Monetaria, con facultades de inspección y vigilancia del ejercicio del crédito.

El Banco de México fue creado por la Ley del 31 de agosto de 1925. Las funciones de éste, serían las de regulación de la

circulación monetaria de la República, de los cambios sobre el exterior y de la tasa de interés; del descuento de documentos de carácter genuinamente mercantil; del servicio de tesorería del Gobierno Federal y de la emisión de billetes.

Adicionalmente, el banco habría de ser depositario de los fondos del Gobierno Federal de uso no inmediato, así como el encargado de situar y concentrar fondos oficiales del servicio de la deuda interior y exterior, designándosele a este efecto como agente general bancario del propio Gobierno. Posteriormente, en 1932, se le señaló en una ley de reformas la prohibición de operar con particulares; y se le dio una más clara y precisa definición como Banco Central.

La Comisión Nacional Bancaria, fue creada también en 1925. Y es fundamentalmente un órgano inspector de vigilancia, que además actúa como asesor de las autoridades hacendarias en todo cuanto se relaciona y trasciende al ejercicio de la banca y del crédito. Sus facultades, previstas en la ley que regula la operación de las instituciones de crédito que procede de 1941, derogatoria de la de junio de 1932 las que se relacionan con la expedición de las normas indispensables para la aplicación de dicho ordenamiento legal y de sus

reglamentos así como también coadyuva a la consumación de la política de regulación monetaria que compete al Banco de México. Hace estudios y presenta recomendaciones a las citadas autoridades, la hacienda y la de banca central, en cuanto al perfeccionamiento del régimen bancario y de crédito, interviene en la emisión de billetes y en las demás operaciones del Banco de México; en la emisión de títulos o valores, etc.

Por lo que se refiere al sistema de especialización bancaria que rigió en México prácticamente desde que se originaron las primeras instituciones de crédito y con principios que recogieron las sucesivas leyes reguladoras -hasta hace unos pocos años en que la evolución del sistema llegó a su etapa más avanzada, la de los bancos múltiples- siguieron rigiendo los principios de la Ley de 1897.

El Sistema Bancario Mexicano, se vino conformando a través de los años, por: Instituciones Nacionales de Crédito, Instituciones Privadas, Bancos de Depósito (Banca Comercial), Banca de Inversión (constituida por el Mercado de Capitales como son los Bancos o Departamentos de Ahorros, las Instituciones Financieras), Bancos Hipotecarios, Instituciones Fiduciarias, Bancos de Ahorro y Préstamos para la Vivienda Familiar.

CON
FALLA DE ORIGEN

Igualmente se han desarrollado instituciones auxiliares de crédito, como son los Almacenes Generales de Depósito, las Cámaras de Compensación, la Bolsa de Valores y las Uniones de Crédito.

Sin embargo, el cambio más impactante que ha sufrido el Sistema Bancario Mexicano, a lo largo de toda su existencia es, sin duda alguna, el que se suscitó en el reciente año de 1982 cuando en forma definitiva y tajante, fue nacionalizada la Banca Mexicana.

2.2 LA NACIONALIZACION BANCARIA.

"El primero de septiembre de 1982, el señor Licenciado José López Portillo, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, se presentó ante la Asamblea Legislativa para rendir su VI Informe Presidencial, tal como lo establece la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos". (2)

En dicho Informe, el señor Presidente señaló a la compra y a

(2) Pazos, Luis. "La Estatización de la Banca, ¿Hacia un Capitalismo de Estado?". Pág. 13.

la salida de dólares como una de las causas principales del desequilibrio económico nacional y expresamente indicó como un mal interno, dentro de los tres que mencionó, "El manejo de una banca concesionada, expresamente mexicana, sin solidaridad nacional y altamente especulativa". (3)

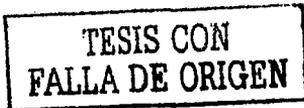
Para afrontar lo que en este Informe se señala como prioridades críticas, se dictaron las siguientes medidas:

"Para responder a ellas he expedido en consecuencia dos decretos: uno que nacionaliza los bancos privados del país y otro que establece el control generalizado de cambios, no como una política superviviente del más vale tarde que nunca, sino porque hasta ahora se han dado las condiciones críticas que lo requieren y justifican. Es ahora o nunca. Ya nos saquearon, México no se ha acabado. No nos volverán a saquear". (4)

Aquí se aclaró, que la expropiación se limitaba a los propietarios de los bancos y se respetaría el dinero de los cuentahabientes.

(3) López Portillo, José. "Sexto Informe de Gobierno", 1982. Pág. 63.

(4) *Ibidem*. Pág. 65.



"Que quede claro: no serán afectados de ningún modo el dinero, ni los valores propiedad de los usuarios del servicio público de la banca; ni los fondos o fideicomisos administrados por éste; ni lo depositado en las cajas de valores. La banca extranjera, sus representaciones, las organizaciones auxiliares de crédito y el Banco Obrero, no son sujetos de expropiación o afectación alguna.

Los derechos de los trabajadores del sistema bancario serán respetados. El viejo anhelo de crear un sindicato bancario, podrá fructificar, como ocurre en la mayor parte de los países.

La banca seguirá funcionando normalmente. Su administración sólo ha revertido a las manos de quien la concesionó: El Estado Mexicano". (5)

Con la nacionalización de la banca, se termina la concesión que tenían los particulares, desde el inicio de la historia bancaria en México, para incorporar el servicio directamente a la nación.

(5) Ibidem. Pág. 66.

El mismo día en que el Presidente anunció la nacionalización de la banca, el Diario Oficial de la Federación publicó el "Decreto que establece la Nacionalización de la Banca Privada", para legalizar lo dicho por el Presidente de la República en el VI Informe de Gobierno de 1982.

**2.2.1 DECRETO QUE ESTABLECE LA NACIONALIZACION DE LA
BANCA PRIVADA.**

"PODER EJECUTIVO

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

Decreto que establece la nacionalización de la Banca Privada.

**Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice:
Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.**

**JOSE LOPEZ PORTILLO, Presidente Constitucional de los
Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que al
Ejecutivo confiere la fracción I del artículo 89 de la
Constitución General de la República, y con fundamento en el
artículo 27 Constitucional y los artículos 10., fracciones**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

I, V, VIII y IX, 2o., 3o., 4o., 8o., 10o. y 20o. de la Ley de Expropiación, 28, 31, 32, 33, 34, 37 y 40 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 1o. y demás relativos de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares; y

CONSIDERANDO

Que el servicio público de la banca y del crédito se había venido concesionando por parte del Ejecutivo Federal, a través de contratos administrativos, en personas morales constituidas en forma de sociedades anónimas, con el objeto de que colaboraran en la atención del servicio que el Gobierno no podía proporcionar integralmente;

Que la concesión, por su propia naturaleza, es temporal, pues sólo puede subsistir mientras el Estado, por razones económicas, administrativas o sociales, no se pueda hacer cargo directamente de la prestación del servicio público;

Que los empresarios privados a los que se había concesionado el servicio de la banca y del crédito en general han obtenido con creces ganancias de la explotación del servicio, creando además, de acuerdo a sus intereses, fenómenos monopólicos con dinero aportado por el público en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

general, lo que debe evitarse para manejar los recursos captados con criterios de interés general y de diversificación social del crédito, a fin de que llegue a la mayor parte de la población productiva, y no se siga concentrando en las capas más favorecidas de la sociedad;

Que el Ejecutivo a mi cargo estima que, en los momentos actuales, la Administración Pública cuenta con los elementos y experiencia suficientes para hacerse cargo de la prestación integral del servicio público de la banca y del crédito, considerando que los fondos provienen del pueblo mexicano, inversionista y ahorrador, a quien es preciso facilitar el acceso al crédito;

Que el fenómeno de falta de diversificación del crédito no consiste tanto en no otorgar una parte importante de créditos a una o varias personas determinadas, sino que lo que ha faltado es hacer llegar crédito oportuno y barato a la mayor parte de la población, lo cual es posible atender con la colaboración de los trabajadores bancarios y contando con la confianza del público ahorrador e inversionista;

Que con el objeto de que el pueblo de México, que con su dinero y bienes que ha entregado para su administración o guarda a los bancos, ha generado la estructura económica que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

actualmente tienen éstos, no sufra ninguna afectación y pueda continuar recibiendo este importante servicio público y con la finalidad de que no se vean disminuidos en lo más mínimo sus derechos, se ha tomado la decisión de expropiar por causa de utilidad pública, los bienes de las instituciones de crédito privadas;

Que la crisis económica por la que actualmente atraviesa México y que, en buena parte, se ha agravado por la falta de control directo de todo el sistema crediticio, fuerzan igualmente a la expropiación, para el mantenimiento de la paz pública y adoptar las medidas necesarias para corregir trastornos interiores, con motivo de la aplicación de una política de crédito que lesiona los intereses de la comunidad;

Que el desarrollo firme y sostenido que requiere el país y que se basa en gran medida en la planeación nacional, democrática y participativa, requiere que el financiamiento del desarrollo, tanto por lo que se refiere a gasto e inversión pública, como al crédito, sean servidos o administrados por el Estado, por ser de interés social y orden público, para que se manejen en una estrategia de asignación y orientación de los recursos productivos del país a favor de las grandes mayorías;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Que la medida no ocasiona perjuicio alguno a los acreedores de las instituciones crediticias expropiadas, pues el Gobierno Federal, al reasumir la responsabilidad de la prestación del servicio público garantiza la amortización de operaciones contraídas por dichas instituciones;

Que con apoyo en la legislación bancaria, el Ejecutivo, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, realizará las acciones necesarias para la debida organización y funcionamiento del nuevo esquema de servicio crediticio, para que no exista ninguna afectación en la prestación del mismo, y conserven sin menoscabo alguno sus actuales derechos tanto los empleados bancarios, como los usuarios del servicio y los acreedores de las instituciones;

Que la medida que toma el Gobierno Federal tiene por objeto facilitar salir de la crisis económica por la que atraviesa la Nación y, sobre todo, para asegurar un desarrollo económico que nos permita, con eficiencia y equidad, alcanzar las metas que se ha señalado en los planes de desarrollo; he tenido a bien expedir el siguiente

Artículo primero.- Por causas de utilidad pública se expropián a favor de la Nación las instalaciones, edificios, mobiliario, equipo, activos, cajas, bóvedas,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sucursales, agencias, oficinas, inversiones, acciones o participaciones que tengan en otras empresas, valores de su propiedad, derechos y todos los demás muebles e inmuebles, en cuanto sean necesarios, a juicio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, propiedad de las Instituciones de Crédito Privadas a las que se les haya otorgado concesión para la prestación del servicio público de banca y crédito.

Artículo segundo.- El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, previa la entrega de acciones y cupones por parte de los socios de las instituciones a que se refiere el Artículo Primero, pagará la indemnización correspondiente en un plazo que no excederá de 10 años.

Artículo tercero.- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en su caso el Banco de México, con la intervención que corresponda a las Secretarías de Asentamientos Humanos y Obras Públicas y de Comercio, tomarán posesión inmediata de las Instituciones crediticias expropiadas y de los bienes que las integran, sustituyendo a los actuales órganos de administración y directivos, así como las representaciones que tengan dichas instituciones ante cualquier asociación o institución y Órgano de Administración o Comité Técnico, y realizarán los actos necesarios para que los funcionarios de

YESIS CON
FALLA DE ORIGEN

niveles intermedios y, en general, los empleados bancarios, conserven los derechos que actualmente disfrutaban, no sufriendo ninguna lesión con motivo de la expropiación que se decreta.

Artículo cuarto.- El Ejecutivo Federal garantizará el pago de todos y cada uno de los créditos que tengan a su cargo las instituciones a que se refiere este decreto.

Artículo quinto.- No son objeto de expropiación el dinero y valores propiedad de usuarios del servicio público de banca y crédito o cajas de seguridad, ni los fondos o fideicomisos administrados por los bancos, ni en general bienes muebles o inmuebles que no estén bajo la propiedad o dominio de las instituciones a que se refiere el artículo primero; ni tampoco son objeto de expropiación las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares de crédito, ni la banca mixta, ni el Banco Obrero, ni el Citibank N.A., ni tampoco las oficinas de representación de entidades financieras del exterior, ni las sucursales de bancos extranjeros de primer orden.

Artículo sexto.- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público vigilará conforme a sus atribuciones que se mantenga convenientemente el servicio público de banca y crédito, el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que continuará prestándose por las mismas estructuras administrativas que se transformarán en entidades de la Administración Pública Federal y que tendrán la titularidad de las concesiones, sin ninguna variación. Dicha Secretaría contará a tal fin con el auxilio de un Comité Técnico Consultivo, integrado con representantes designados por los titulares de las Secretarías de Programación y Presupuesto, del Patrimonio y Fomento Industrial, del Trabajo y Previsión Social, de Comercio, Relaciones Exteriores, Asentamientos Humanos y Obras Públicas, así como de la propia Secretaría de Hacienda y Crédito Público y del Banco de México.

Artículo séptimo.- Notifíquese a los representantes de las instituciones de crédito citadas en el mismo y publíquese por dos veces en el Diario Oficial de la Federación, para que sirva de notificación en caso de ignorarse los domicilios de los interesados.

TRANSITORIOS.

Primero.- El presente Decreto entrará en vigor el día de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Segundo.- Los servicios de banca y crédito podrán suspenderse hasta por dos días hábiles a partir de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

vigencia de este Decreto, con objeto de organizar convenientemente la debida atención a los usuarios.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, al primer día del mes de septiembre de mil novecientos ochenta y dos.- José López Portillo.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, Enrique Olivares Santana.- Rúbrica.- El Secretario de Relaciones Exteriores, Jorge Castañeda.- Rúbrica.- El Secretario de la Defensa Nacional, Félix Galván López.- Rúbrica.- El Secretario de Marina, Ricardo Cházaro Lara.- Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Jesús Silva Herzog.- Rúbrica.- El Secretario de Programación y Presupuesto, Ramón Aguirre Velázquez.- Rúbrica.- El Secretario de Patrimonio y Fomento Industrial, José Andrés de Oteyza.- Rúbrica.- El Secretario de Comercio, Jorge de la Vega Domínguez.- Rúbrica.- El Secretario de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Francisco Merino Rábago.- Rúbrica.- El Secretario de Comunicaciones y Transportes, Emilio Májica Montoya.- Rúbrica.- El Secretario de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Pedro Ramírez Vázquez.- Rúbrica.- El Secretario de Educación Pública, Fernando Solana Morales.- Rúbrica.- El Secretario de Salubridad y Asistencia, Mario Calles López Negrete.- Rúbrica.- El Secretario del Trabajo y Previsión Social, Sergio García Ramírez.- Rúbrica.- El

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Secretario de Pesca, Fernando Rafful Miguel.- Rôbrica.- El Jefe del Departamento del Distrito Federal, Carlos Hank Gonzàlez.- Rôbrica.- El Director del Banco de Mèxico, Carlos Tello.- Rôbrica." (6)

2.3 CARACTERISTICAS DE LA BANCA NACIONALIZADA.

"El primero de diciembre de 1983, el Gobierno de la Repùblica asumió el compromiso de que la Banca Nacionalizada habria de ser del pueblo y no de una nueva minoria de dirigentes. Se propuso garantizar el manejo honesto y eficiente del ahorro de la sociedad y su canalizaciòn a las prioridades nacionales". (7)

Para lograrlo, se estableció el "proceso de reestructuraciòn", el cual tiene dos tipos de acciones: las inmediatas, que definieron el marco juridico y

-
- (6) Poder Ejecutivo, Secretaria de Hacienda y Crédito Público. Diario Oficial de la Federaciòn. Miércoles 10. de septiembre de 1982. Pág. 3 y 4.
- (7) De la Madrid H. Miguel. "Primer Informe de Gobierno 1983. Informe Complementario". Pág. 91.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

administrativo de la banca nacionalizada (con base en el Artículo 28 Constitucional) en donde destaca el "Proceso de transformación de Sociedades Anónimas a Sociedades Nacionales de Crédito"; y los de diseño y operación de las medidas que han racionalizado el nuevo sistema bancario como es la integración de la operación de los bancos nacionalizados en organizaciones más compactas para disminuir sus gastos de operación y elevar su productividad.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público realizó, durante el año de 1983, cambios sustanciales en su organización debido a las nuevas atribuciones y responsabilidades conferidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en la Ley de Planeación y en su propio Reglamento Interior.

Por lo anterior y con motivo de la Nacionalización Bancaria en Septiembre de 1982, el Servicio Público de Banca y Crédito se convirtió en una función de exclusiva competencia para el Estado, fortaleciendo así su función rectora en la economía, al vincular más eficientemente el Ahorro Interno de la sociedad con los objetivos de desarrollo nacional.

Para dar cumplimiento a los objetivos de la Banca Nacionalizada se creó la Subsecretaría de la Banca

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nacional, la cual está integrada con las Direcciones Generales de:

- Banca de Desarrollo
- Banca Múltiple
- Seguros y Valores

El Sistema Bancario se presenta en dos secciones:

- La Banca de Desarrollo que, de acuerdo a la política de reordenación del Sistema Bancario contenida en el Plan Nacional de Desarrollo, realiza la integración de diversos fondos y fideicomisos en los Bancos de Desarrollo permitiendo el financiamiento de inversión de gran escala no sólo a través del crédito sino complementando con asistencia técnica y asesoría.
- La Banca Múltiple, cuyos programas están encaminados a incrementar el volumen y permanencia del Ahorro Interno, para satisfacer las demandas de financiamiento conforme a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

"En cumplimiento a lo dispuesto por la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, se efectuó el proceso

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de transformación de los Bancos de Sociedades Anónimas a Sociedades Nacionales de Crédito y se les dotó de Reglamentos Orgánicos y Organos del Gobierno acordes con su naturaleza de Entidades de Derecho Público. Paralelamente, se tomaron medidas encaminadas a racionalizar el funcionamiento del Sistema Bancario, procediéndose a la fusión de varios Bancos con el fin de constituir organizaciones que permitan elevar su productividad y proporcionar mejores servicios al público a través del aprovechamiento de economías de escala". (B)

2.3.1 OBJETIVOS DE LA BANCA MULTIPLE.

Obtener los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de financiamiento de los sectores demandantes, dando uso óptimo a los instrumentos de captación conforme a lo señalado en el Plan y los Programas de Desarrollo.

Fomentar el crecimiento y permanencia del ahorro interno y externo y obtener a través de los diferentes instrumentos de

(B) De la Madrid H., Miguel. "Segundo Informe de Gobierno 1984". Sector Política Económica. Pág. 178.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

captación existentes, los recursos que permitan satisfacer las necesidades de financiamiento de los sectores demandantes, de acuerdo con las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Programa de Financiamiento del Desarrollo.

- Incrementar la captación doméstica de recursos optimizando la obtención de recursos financieros a través de sus principales mecanismos internos y apeándose a los lineamientos que establece la SHCP.
- Captar recursos en el exterior con el propósito de utilizarlos como complemento del ahorro interno para satisfacer las demandas internas de crédito. Fortalecer la presencia de la Banca Mexicana en el Mercado Internacional.
- Generar los recursos necesarios para respaldar la operación bancaria cumpliendo con las regulaciones vigentes aplicables.

Proporcionar apoyo financiero a los sectores privado, social y público de acuerdo a las prioridades sectoriales y regionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo y Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

alcanzando una intermediación financiera eficaz y una adecuada rentabilidad de la Banca Múltiple.

- Canalizar recursos al Banxico para apoyar las funciones de regulación monetaria y de financiamiento al programa de gobierno, de acuerdo con las disposiciones establecidas al respecto.
- Atender adecuadamente a las necesidades de crédito de los sectores privado, social y público conforme a las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Financiamiento del Desarrollo y siguiendo las disposiciones de la política de orientación selectiva de crédito.
- Apoyar directamente el financiamiento al Gobierno Federal mediante la compra de valores emitidos por la Tesorería de la Federación.
- Fortalecer con capital de riesgo a empresas viables a fin de sanear su estructura financiera y promover nuevas actividades.

Durante 1983, en la Banca Comercial fueron fusionados y liquidados varios bancos, de 60 instituciones nacionalizadas sólo quedaron 29. No obstante, esta situación no disminuyó la confianza del público ahorrador pues los resultados que

ESTRATEGIAS CON
FALLA DE ORIGEN

se tienen (según lo presentado en el Segundo Informe de Gobierno 1984), son satisfactorios, ya que la captación de recursos del público en la banca comercial ha venido siendo elevada, al igual que se ha incrementado el ahorro interno, así como el contribuir al control de la inflación.

En el mes de marzo de 1985, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dispuso la reducción de 29 a 20 el número de sociedades nacionales de crédito que operan en México a fin de reordenar y racionalizar el Sistema Bancario Nacional como base en una mayor especialización sectorial de su cartera crediticia y para ofrecer paquetes integrados de servicios financieros acordes con el número de demandantes. A fin de lograr esto, los agrupó como sigue:

Las instituciones de cobertura nacional se distinguen por tener sucursales en todo el territorio del país; proporcionar financiamiento a los grandes proyectos de inversión de los sectores social y privado; apoyar y fomentar operaciones de comercio exterior con su presencia en los mercados internacionales y promover la introducción de innovaciones tecnológicas.

Los bancos de cobertura multirregional representan una reserva esencial de crecimiento y competencia. No tienen oficinas en toda la República, pero atienden

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

regiones en las que se concentra gran parte de la actividad económica nacional y a los centros de consumo más importantes.

Su desarrollo permite lograr una mayor integración del sistema financiero nacional. Se pretende que alcancen una especialización sectorial en su cartera crediticia de acuerdo con su vocación. Asimismo, su tamaño intermedio hace posible ofrecer paquetes integrados de servicios financieros.

Los Bancos de cobertura regional son punta de lanza de la estrategia bancaria para apoyar la descentralización de la actividad económica. Canalizan los recursos captados, con una mayor atención a las necesidades propias de la región en donde operan, incorporando nuevas plazas y clientes. Sus centros de decisión regional hacen posible que se proporcionen servicios más personales y especializados a los habitantes de las zonas en que se localizan.

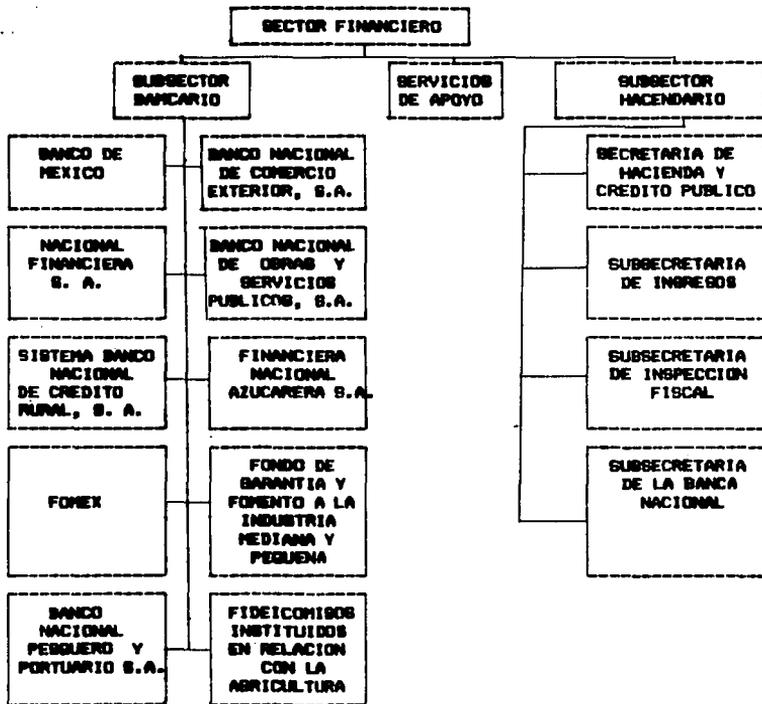
2.3.2 ESTRUCTURAS.

Las siguientes estructuras orgánicas muestran como están integrados el Sector Financiero Mexicano, el cual encuadra a los Subsectores Bancario y Hacendario. Se presenta también

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

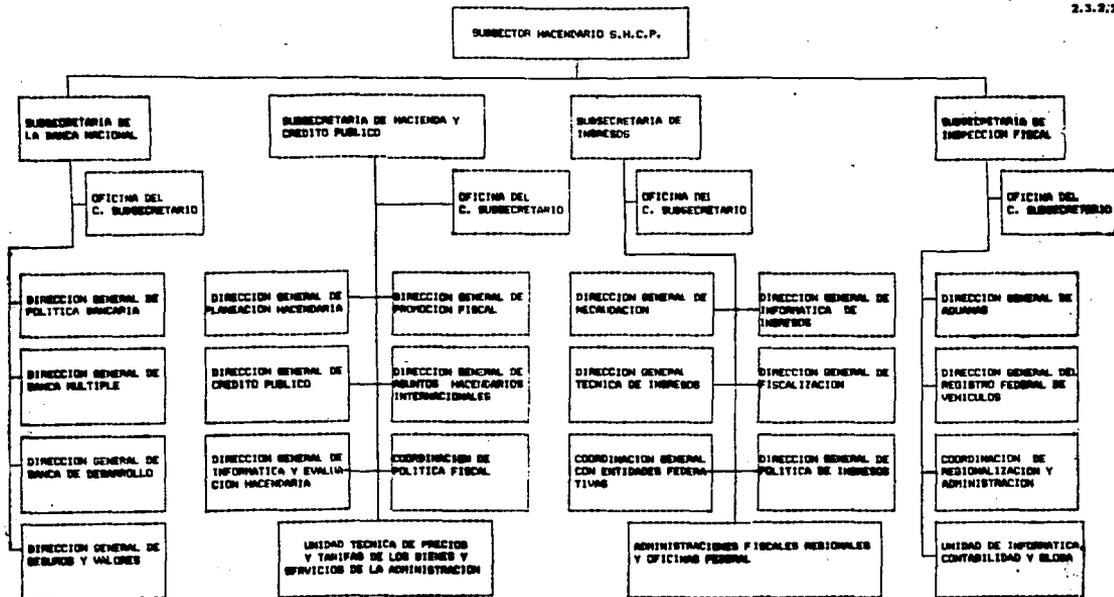
la nueva estructura, hasta marzo de 1985, de la Banca Múltiple.

2.3.2.1



Fuente: Oficialía Mayor de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

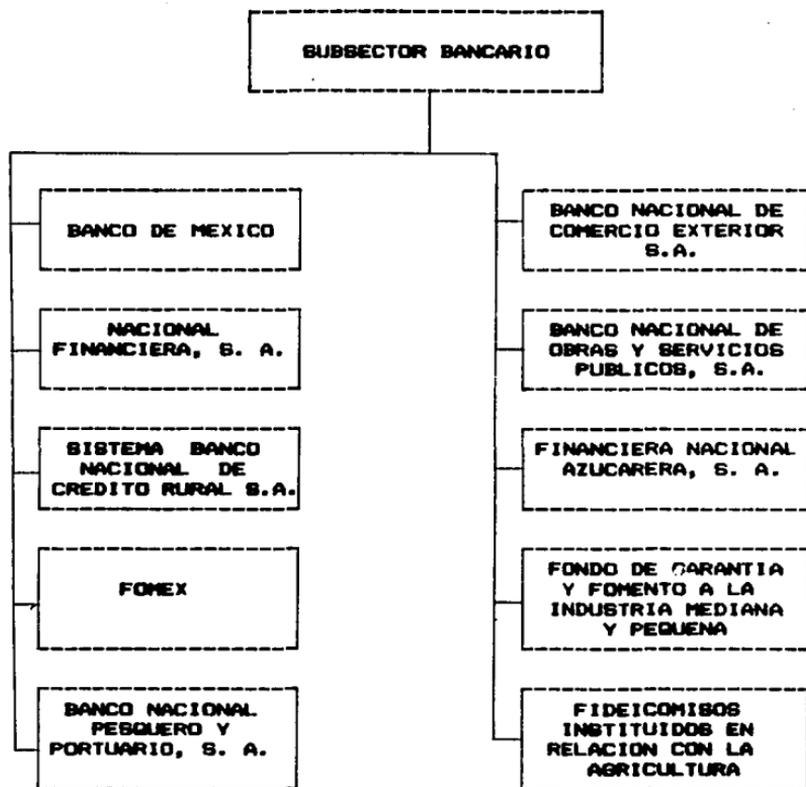
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PUENTE: OFICINA MAYOR DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

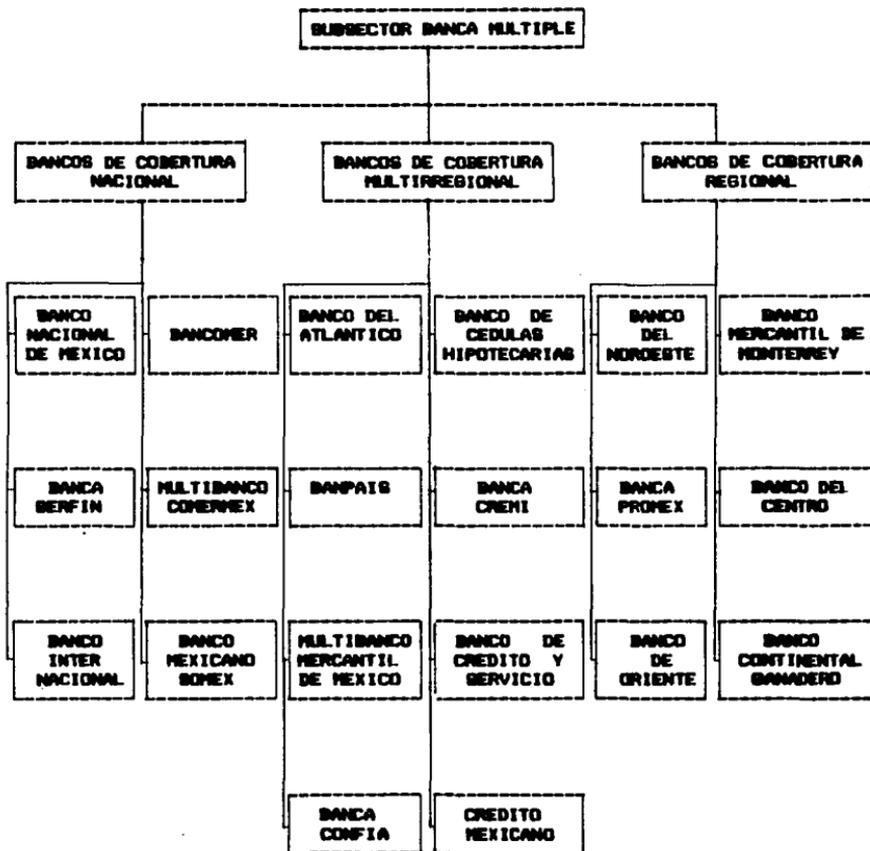
2.3.2.3



Fuente: Oficialía Mayor de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.2.4



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

MOTIVACION

3.1 DIFERENTES CONCEPTOS DE MOTIVACION.

A lo largo de la historia se puede encontrar la existencia de escuelas filosóficas que dieron diversas explicaciones para tratar de entender la conducta del hombre y su comportamiento, así como los impulsos que lo hacen actuar de determinada manera. Entre otros filósofos se encuentran Demócrito el cual sostenía que el fin del hombre era la felicidad; Epicuro, por otra parte, pensó que el hombre solamente persigue el placer, siglos después Spinoza concluye que la conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al hombre, para Nietche, la causa principal de las acciones humanas, es el deseo de poder; sin embargo para muchos otros filósofos, el amor es el motor que mueve a los hombres.

Existen diferentes conceptos de las palabras motivación, según la formación y el marco de referencia de las personas que se trate. Para poder comprender de manera más concisa el significado de motivación se citan algunos de estos conceptos dentro de las diferentes escuelas:

La escuela psicoanalista de Freud lo define como el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso

y regular el patrón de actividad.

La escuela conductista, se basa en el estímulo-respuesta de los experimentos de Pavlov en donde se le daba un estímulo al trabajador para obtener una respuesta y señala también que existen respuestas aprendidas, que son hábitos originados por el aprendizaje, y los no aprendidos, que son conocimientos innatos en donde no interviene el aprendizaje.

La escuela culturalista sostiene que el hombre en sociedad es movido por patrones culturales que vienen siendo interrelaciones entre el medio ambiente y el hombre.

Dentro de los diferentes conceptos de motivación a continuación se mencionan algunas definiciones:

- "Motivación es "la fuerza conocida o desconocida por el propio sujeto que determina cualquier comportamiento, sea o no aparente". (9)

- "Vivir de una manera que sea apropiada al papel preferido de uno, ser tratado de manera que corresponda

(9) Haro Leeb, Luis. "Relaciones Humanas". Pág. 44.

al rango preferido de uno y ser recompensado de modo que refleje la estimación que uno tiene de sus propias aptitudes". (10)

Para McGregor, motivar a los individuos es referirse "a la posibilidad de crear relaciones entre las características del hombre y de su ambiente, para obtener un comportamiento determinado por su parte. (11)

"Motivación es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo. Si se impulsa a las personas, reaccionarán simplemente a las presiones. Actuarán porque sienten que deben hacerlo. Sin embargo, si están motivados, harán la elección positiva de realizar algo, porque consideran que ese acto es importante para ellos". (12)

Puede decirse que el concepto de motivación "está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar,

(10) Gellerman W., Saul. "Motivación y Productividad". Pág. 309.

(11) McGregor, Douglas. "Mando y Motivación". Pág. 174.

(12) Werther B., William y Davis Keith. "Dirección de Personal y Recursos Humanos". Pág. 293.

mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo". (13)

"Un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar de cierta manera, o al menos a desarrollar cierta propensión hacia un comportamiento específico. Este urgir a actuar puede ser impulsado por un estímulo externo, o puede ser generado desde el interior por los procesos mentales del individuo". (14)

En base a los diversos conceptos de motivación se puede concluir que el término motivación consiste en el surgimiento de un deseo o necesidad en un individuo, que lo mueve a actuar de determinada manera. Es la forma de impulsar a una persona para que desarrolle ciertas aptitudes que posee.

También se le considera como el proceso encaminado a conseguir que el trabajo sea atractivo, satisfactorio y agradable para el hombre, de tal manera que quiera desempeñarlo no solamente en provecho propio, sino en

(13) Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Pág. 65.

(14) Kast E. Fermont. "Administración en las Organizaciones, Un Enfoque de Sistemas". Pág. 271.

beneficio de la empresa y del grupo social al que pertenece.

3.2 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION.

La motivación a grandes rasgos, es el porqué las personas hacen lo que hacen. El comprender la motivación es un aspecto importante en la Administración de Personal.

Un administrador que conoce por qué el o ella y el resto de las personas se comportan como lo hacen, tendrá una mejor visión para poder resolver los problemas; además, de que podrá contar con la capacidad de predecir lo que sucederá cuando se tome una decisión o haya cambios en la organización.

He aquí la importancia que tiene la motivación dentro de los órganos de trabajo.

3.2.1 HIPOTESIS DE LA MOTIVACION.

Uno de los principales problemas de la motivación es

encontrar la manera de que los empleados se sientan bien en su trabajo, es decir, que se encuentren realmente satisfechos en el desempeño de sus labores.

Se puede considerar que las hipótesis que se encuentran más relacionadas con la motivación son:

- El trabajo es, y siempre ha sido, una actividad humana natural. En la actualidad como es costumbre la mayor parte de la gente desea básicamente trabajar y tener éxito.
- Casi todas las personas quieren intervenir en la realización de las metas establecidas por su grupo u organización.
- La mayor parte de la gente desempeñará mejor sus tareas si se le da independencia y autonomía en su ambiente de trabajo.
- Los trabajadores esperan ver una relación entre sus aportaciones y la magnitud de las recompensas resultantes.

Partiendo de estas hipótesis y tratando de conocer los resortes que mueven a la acción humana, es decir el comportamiento, el administrador puede actuar manejando

ANÁLISIS CON
FALLA DE ORIGEN

estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

3.2.2 FUNCION DE LA MOTIVACION.

En la motivación individual es importante considerar que lo que se busca es alentar a una persona para mejorar, incrementando su destreza por medio de un aprendizaje de métodos más efectivos de trabajo y hacer que las diferencias individuales en rendimiento muestren la misma variación y ordenación que las diferencias individuales en la habilidad, para lograr la estabilidad individual, además de buscar la satisfacción personal para que se cumplan los objetivos propios de los subordinados así como también los propios de la organización.

3.3 TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION.

3.3.1 TEORIA DE ABRAHAM H. MASLOW.

"Existen diversas teorías acerca de las necesidades humanas,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sin embargo una de las estructuras más útiles es la formulada por Abraham H. Maslow, la cual sostiene que las necesidades humanas muestran la siguiente jerarquía". (15)

- 1) Fisiológicas o primarias.
- 2) De seguridad.
- 3) Sociales.
- 4) De estima o reconocimiento.
- 5) De autorrealización.

Maslow establece que las personas tienen necesidades dentro de ellas que las obliga a actuar. Las personas actúan para satisfacer necesidades que le son importantes en un momento determinado. Por ejemplo, las necesidades básicas (con la jerarquía más baja) son fisiológicas; estas son las primarias o físicas (alimentación, vestido, vivienda, son las necesidades básicas que se deben satisfacer para vivir). Cuando éstas no se satisfacen, poco importan las demás.

Maslow dice que las necesidades satisfechas dejan de motivar el comportamiento. Debido a esto, una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas entra en acción la

(15) Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Pág. 70.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

siguiente jerarquía que a su vez empieza a motivar otro tipo de comportamiento.

Seguendo la jerarquía, una persona debe sentirse segura, lo cual se logra a través de un hogar y un trabajo (aquí la persona se siente motivada a guardar satisfactores para uso futuro). Una vez logrado esto, las necesidades sociales empiezan a adquirir cierta importancia. Estas necesidades involucran el estar alrededor de otras personas y el ser aceptado por la sociedad.

Llegamos a las necesidades de estima que se basan en el sentimiento de valor o importancia que se da cada persona. Estas necesidades son satisfechas por reconocimientos, logros o el sentimiento de un trabajo bien hecho.

Finalmente se encuentran las necesidades de autorrealización que consisten en que una persona se supere o logre más de sí mismo (crecimiento personal y profesional). La opinión de Maslow era que no muchas personas llegaban al nivel en el que la necesidad de autorrealización era un motivador primario.

Es importante mencionar que el comportamiento en cualquier momento del tiempo está regido por diferentes necesidades

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

simultáneamente. La jerarquía es únicamente una representación del progreso que se va logrando mientras vamos madurando.

El modelo de Maslow es un panorama general de por qué las personas actúan de la manera en que lo hacen. Sin embargo, un supervisor o administrador se interesa más en conocer lo que motiva el comportamiento de las personas en lo que se refiere a un ambiente de trabajo.

Maslow sugiere que las personas estén dominadas por sus necesidades insatisfechas. "La necesidad por la que Maslow es más conocido, y que es, de hecho, el fundamento de su teoría, es la de autorrealización. Se llama necesidad de crecimiento"; las otras cuatro son necesidades de carencia". (16)

En general Maslow afirma que los hombres son motivados por el deseo de alcanzar o conservar las diversas condiciones sobre las que descansan la satisfacción de estas necesidades básicas y por ciertos deseos más intelectuales.

(16) Reddin W. J. "Efectividad Gerencial". Pág. 223.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.2 TEORIA DE LA HIGIENE DE LA MOTIVACION DE HERZBERG.

Esta teoría se empezó a desarrollar a raíz de las diferentes respuestas que daban las personas cuando se les preguntaba qué es lo que más les gustaba de su trabajo. Algunas veces se respondía que un buen sueldo, buenos supervisores y prestaciones eran importantes. Otras veces se le daba importancia al reconocimiento de oportunidades de superación y las condiciones generales del trabajo.

Herzberg llevó a cabo una investigación y llegó a la conclusión de que "El hombre industrial tiene dos grupos de necesidades independientes el uno del otro y que afectan su conducta de modos diferentes. Dice que la insatisfacción surgirá con mayor probabilidad de los elementos del medio ambiente en que se trabaja, mientras que la satisfacción surgirá con mayor probabilidad de elementos en el puesto mismo". (17)

"Los factores de desarrollo, o motivadores, intrínsecos al

(17) Reddin J. William. "Efectividad Gerencial". Pág. 232.

trabajo son: la realización, el reconocimiento de la realización, el trabajo en sí, la responsabilidad y el desarrollo o ascenso. Los factores para evitar la insatisfacción, o de higiene extrínsecos al trabajo comprenden: la política de la empresa y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, el salario, la categoría, y el seguro social". (18)

A los segundos generalmente se les denomina "condiciones de trabajo", sin embargo, aunque estas condiciones sean adecuadas no se les puede calificar como incentivos, así mismo Herzberg los denominó factores de higiene puesto que tienen muy poco efecto sobre las actitudes positivas y más bien presentan un carácter preventivo y ambiental, además de no provocar ningún aumento en la capacidad productiva. Por el contrario, los activadores sí provocan un aumento en la capacidad productiva.

Su teoría de la motivación-higiene está basada en la

(18) Herzberg Frederick. "Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados?". Biblioteca Harvard. Pág. 6.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dualidad de la naturaleza del hombre donde afirma que la satisfacción e insatisfacción deben ser medidas en diferentes escalas, ya que el mismo concluye que ambas actitudes no se contraponen, pues "lo contrario de la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino la ausencia de satisfacción laboral; y de igual manera, lo contrario a la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral, sino la ausencia de insatisfacción". (19)

Si comparamos las conclusiones de Herzberg con la jerarquía de Maslow encontramos varias similitudes. Los factores que evitan la insatisfacción o los llamamos factores higiénicos, se asemejan a las necesidades de seguridad (buen sueldo, empleo estable) o a las necesidades sociales (un buen supervisor, un agradable ambiente de trabajo). Por otro lado, los motivadores se parecen a las necesidades de estima.

Herzberg llegó a la conclusión de que muchas personas en una organización dedican una gran parte de sus acciones a satisfacer las necesidades de estima.

(19) Ibidem. Pág. 6.

3.3.3 TEORIA DE McCLELLAND.

David McClelland, trata la motivación relacionada con el trabajo. Estudió las necesidades y preocupaciones (factores) que expresan las personas y las agrupó en tres grupos:

- 1) Factor de logro. Las personas motivadas por este factor, "desean lograr cosas", se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas" (20). Este tipo de personas se preocupan más por saber que han actuado bien, que de las recompensas que trae consigo el éxito.
- 2) Factor de afiliación. Los motivados por afiliación, están más interesados en establecer contactos personales cálidos.
- 3) Factor de poder. Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre los demás.

Todos tenemos un cierto grado de cada uno de estos factores

(20) Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Pág. 75.

o necesidades. Una persona con fuertes necesidades de realización le llama la atención a los supervisores o a administradores. A este tipo de individuo le gusta tomar riesgos y ver las consecuencias de sus actos.

Algunos individuos tienen altas motivaciones, otros muy pocas, los grupos, las organizaciones o las sociedades pueden ser clasificados de acuerdo con el grado de motivación de los logros evidentes en el sistema total.

"McClelland sugiere varias características claves de las persona que busca obtener logros:

- Le gustan las situaciones en las cuales tiene responsabilidad personal de encontrar soluciones al problema.
- Tiende a establecer objetivos de logros moderados y a tomar "riesgos calculados".
- Le gusta obtener una retroalimentación concreta de su desempeño". (21)

(21) Vroom H. Victor y Deci L. Edward. "Motivación y Alta Dirección". Pág. 211.

Esta teoría se basa principalmente en la cultura o conocimientos que influyen en el deseo de la persona por alcanzar lo que desea. Además afirma que toda aquella persona que está motivada por el logro tiene ideas un poco más definidas y por lo tanto busca alcanzarlas, en cambio cuando está motivada "por la afiliación, busca tener más contacto social.

3.3.4 MODELO DE VROOM.

El modelo desarrollado por Victor Vroom no considera a las necesidades específicas, sino que las selecciona entre diversas alternativas del comportamiento.

Vroom establece que el nivel motivacional de una persona está en función de la expectativa, esto es, el grado de probabilidad en que la persona cree que puede lograr su objetivo. De esta manera una persona por ejemplo puede estar altamente motivada para ir a la escuela si cree que este es un paso importante para subir de puesto en una organización.

Este autor afirma que "cuanto más motivado esté un

trabajador a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad". (22)

3.3.5 LA TEORIA X-Y DE MCGREGOR.

La teoría X-Y de McGregor es esencialmente un conjunto de dos tipos de presuposiciones que albergan los directivos con respecto a la gente.

Teoría X

El trabajo es de por sí desagradable para las personas.

La mayoría de las personas no son ambiciosas, no quieren tener responsabilidades y prefieren ser dirigidos.

Teoría Y

El trabajo es tan neutral como el juego, si las condiciones son favorables.

El autocontrol es a menudo indispensable para lograr metas organizativas.

(continúa)

(22) Vroom H. Victor y Deci L. Edward. "Motivación y Alta Dirección". Pág. 211.

(continuación)

Teoría X

La mayoría de la gente tiene poca capacidad creativa para resolver problemas de organización.

La motivación se da sólo en los niveles fisiológicos y de seguridad.

La mayoría de la gente debe ser controlada de cerca y a menudo obligada a lograr objetivos organizacionales.

Se puede decir que dentro de la "Teoría X", se siente repugnancia hacia el trabajo y sería muy difícil que los

Teoría Y

La capacidad creativa para la solución de problemas organizativos está ampliamente distribuida entre la población.

La motivación se da en los niveles de dependencia, de estima y de autorrealización, así como en los niveles fisiológico y de seguridad.

La gente puede dirigirse a sí misma y manifestar creatividad en su trabajo, si está motivada adecuadamente.

empleados pudiesen encontrar algo para que éste llegara a ser más agradable, además, aquí los trabajadores no se interesan en asumir responsabilidad alguna, prefieren ser dirigidos y desean ante todo la seguridad en el empleo; necesitan ser amenazados constantemente para que trabajen y la única motivación fuerte que existe en este ambiente es el dinero.

Por lo que respecta a la "Teoría Y", ésta señala que existe colaboración en el desempeño de las funciones sin la necesidad de amenazas. Además "supone que la gente ejercitará la autocorrección y autocontrol al realizar su trabajo en el cumplimiento de los objetivos. Esto supone que los individuos tienen potencial para el desarrollo, son responsables y son motivados por la necesidad de estima y autorrealización, que, si lo logran, satisfarán tanto los objetivos individuales como los organizacionales". (23)

3.3.6 TEORIA DE CRIS ARGYRIS.

Chris Argyris sostiene una teoría basada en el

(23) Kast E. Fremont. "Administración en las Organizaciones". Pág. 279.

grado de madurez de los trabajadores, llamada la teoría de inmadurez-madurez. Dicha teoría se basa en seis cambios básicos que tiene que sufrir la personalidad del hombre, mediante su comportamiento, para que se convierta a un individuo maduro y llegue a una autorrealización. Los seis cambios básicos son los siguientes: (24)

INMADUREZ	MADUREZ
- Pasividad	Mayor Actividad
- Dependencia	Independencia
- Pocas maneras de comportarse.	Capacidad de comportamiento de varias maneras
- Intereses imprecisos y superficiales.	Intereses más profundos y fuertes
- Posición subordinada	Posición de igualdad o superioridad
- Falta de conciencia del yo	Conciencia y control del yo

La persona al lograr el grado de madurez, responsabilidad y

(24) Dr. Cuauhtémoc Vázquez Martínez, "Principios de Administración por Objetivos". Pág. 69.

preparación, tendrá más oportunidades de desarrollarse e integrarse en la empresa. Chris Argyris opina que la tradicional forma de administrar de las empresas implica que las decisiones partan de los niveles jerárquicos hasta los niveles operativos, lo que impide el logro de la madurez mental de las personas que laboran en la empresa.

"Asimismo, Argyris sostenía que el nivel máximo de motivación se alcanza cuando cada empleado persigue objetivos individuales y experimenta una independencia y un crecimiento psicológicos". (25)

(25) William Ouchi. "Teoría Z." Pág. 96.

C A P I T U L O I V

ASPECTOS IMPORTANTES
DE LA MOTIVACION

4.1 INFLUENCIAS EN LA MOTIVACION.

Algunas veces se confunde el "porqué de las personas hacen lo que hacen" con el "por qué las personas hacen lo que nosotros queremos que hagan". Lo primero es motivación, lo segundo es influencia, esto es, el proceso a través del cual el comportamiento de una persona es afectado o modificado, pero ambos están relacionados.

"La base común para deducir que hay influencia, es una transacción interpersonal en la que alguien actúa de tal modo que logra en otro el cambio de conducta que se había propuesto". (26)

Dentro de la "teoría X", Los influenciadores vienen siendo los líderes o gerentes que influyen sobre sus subordinados a través de premios y castigos. Por lo que respecta a la "teoría Y", el papel del administrador o gerente cambia en el sentido que éste le demuestra a su subordinado la manera

(26) Katz Daniel y Kahn L. Robert. "Psicología Social de las Organizaciones". Pág. 243.

en que puede satisfacer sus necesidades, a través de tal o cual comportamiento; a la larga dicho comportamiento es lo que busca el administrador.

MODELOS DE INFLUENCIA.

Podemos clasificar a la influencia en cuatro categorías básicas:

- Influencia por autoridad.
- Influencia por coerción.
- Influencia por manipulación.
- Influencia a través de la colaboración.

Cada uno de estos métodos o categorías tiene sus propias características, ya sean positivas o negativas.

4.1.1 AUTORIDAD.

"La Autoridad es el derecho institucionalizado para emplear la fuerza. En cierto sentido la autoridad representa una

estructuración artificial del poder". (27)

Influencia por autoridad es probablemente el método más sencillo de describir. Es la manera en que una persona logra que otra se comporte de determinada forma porque esta persona (la primera) tiene el derecho de hacerlo así. Por ejemplo, el gobierno del estado puede obligar a una persona a colocarle placa a su automóvil porque existe una ley que así lo estipula. El gobierno tiene un derecho legal de influenciarnos. A veces, el derecho de influenciar se debe a la tradición o a las costumbres como por ejemplo, los padres siempre tendrán el derecho de influenciar a sus hijos. Cuando una persona ingresa a una organización acepta que ciertas personas dentro de dicha organización tienen el derecho de darle órdenes y por lo tanto de influenciarnos por autoridad.

Es muy fácil y común que la persona con autoridad olvide que la persona a la que está influenciando tiene derechos y una opinión propia. Por otro lado, si una persona piensa que el influenciador no tiene la autoridad para darle órdenes,

(27) Kast E. Fremont. "Administración en las Organizaciones". Un Enfoque de Sistemas". Pág. 358.

entonces únicamente ignorará esas órdenes. Es muy importante recordar que el derecho a dar órdenes va de la mano con la aceptación de ese derecho por parte de las personas que están siendo influenciadas; de otra manera, los influenciados harán caso omiso de la influencia, la resistirán inclusive, abandonarán la situación.

La autoridad tiene invitaciones como uno de los métodos de la influencia. El influenciador debe contar con ella al igual de que los influenciados deben aceptarla.

4.1.2 COERCION.

En algunas ocasiones la persona que emite una orden o comando no tiene la autoridad para hacerlo. La influencia por coerción utiliza como medio fundamental las amenazas a las personas; esto se logra a través de herramientas poderosas (pistolas, bombas, intimidación, etc.) Sin embargo, este tipo de influencia también se logra desde el anonimato como es el caso de un extorsionista o criminal del que no conocemos su identidad.

Esto no quiere decir que únicamente las personas malas utilizan la influencia por coerción. Las demostraciones

son legítimos intentos de influencia a personas sobre las cuales no se tiene autoridad.

La influencia por coerción tiene bastantes defectos requiere de herramientas poderosas y generalmente es revestida y resistida. Además, es muy factible que en el momento que cambie la situación se pierda la influencia. Cabe mencionar que a veces la coerción es ilegal. A pesar de todo esto, el método de influencia por coerción es rápido ejemplo en algunas situaciones, es el único que funciona.

4.1.3 MANIPULACION.

La influencia por manipulación es el método más común para influenciar a las personas. La manipulación consiste en lograr que las personas hagan lo que nosotros queremos que hagan al hacerles pensar que es lo que ellas quieren o aprovechándose de la relación que se tiene con cierta persona. Manipulamos en muchas situaciones en las que también están disponibles la autoridad y la coerción.

La manipulación a menudo ocurre en los negocios y en las relaciones personales utilizamos nuestro conocimiento de

otras personas y nuestras relaciones con ellas para lograr que se comporten como nosotros queremos. Conocemos lo suficiente de ciertas personas para hacerlas sentir que ellas mismas quieren lo que nosotros queremos.

Siempre que nos referimos al término o expresión "hacer a alguien que se sienta de determinada forma" estamos hablando de manipulación.

Para Adalberto Ríos y Andrés Paniagua, las medidas de manipulación son los "elementos que van más allá de la explotación de la cual en la mayoría de las veces el explotado puede ser consciente, llegando a un extremo en el cual las personas sujetas a estos procedimientos no tienen ni siquiera la conciencia de lo que se está obteniendo a través de tal o cual técnica". (28)

La manipulación se utiliza tanto que algunas veces ni siquiera nos damos cuenta. Sin embargo, el "pero" más grande es que cuando las personas manipuladas se dan cuenta

(28) Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés. "Orígenes y Perspectivas de la Administración". Pág. 197.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de lo que está sucediendo, se molestan y se vuelven más difíciles de manipular. Con todo y todo la manipulación tiene una ventaja muy grande: es una técnica disponible a cualquier persona sin la necesidad de técnicas y entrenamientos especiales. Esto último nos da una buena idea de por qué la manipulación es tan usada y del alcance de la misma.

4.1.4 COLABORACION.

Este último método o técnica de la influencia es muy diferente a los demás.

En la colaboración casi todo el esfuerzo es por parte de la persona que está siendo afectada. En esta técnica la persona influenciada debe reconocer la necesidad de un cambio, considerar las diferentes alternativas, decidir qué es lo que se va a hacer, finalmente, implantar una solución. El papel que desarrolla el influenciador es uno de consejero dándole énfasis a la necesidad del cambio y ayudando en la determinación de alternativas. Organizaciones como las de Alcohólicos Anónimos son usuarias típicas de esta técnica. Para problemas como el del alcoholismo, la colaboración es la única técnica de influencia que funciona. En cualquier

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

situación, ya sea en los negocios o en la familia, es un proceso largo y generalmente incierto, ya que ni el influenciador ni el influenciado realmente conocen los resultados que se van a obtener.

La colaboración tiene una ventaja muy importante sobre las otras técnicas. Cuando las personas están realmente involucradas en un cambio y están tomando sus propias decisiones, las cosas tienden a marchar mucho mejor.

Sería una gran ayuda poder especificar cuál de las técnicas es la mejor, coerción es la más rápida, autoridad (cuando se tiene) es la más sencilla, manipulación es la más usada y colaboración es la que mejores resultados produce. Todas las técnicas tienen sus puntos buenos y sus puntos malos. Se debe analizar la situación, las circunstancias y las consecuencias antes de seleccionar la técnica de influencia más adecuada. Un punto importante es la precisión con la que se puede pronosticar el resultado de la acción, esto es, predecir el comportamiento de una persona que está siendo influenciada.

Las personas que están acostumbradas a los métodos administrativos tradicionales prefieren influenciar y ser influenciadas por la autoridad. Las personas jóvenes y/o

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

profesionistas reaccionan mejor a la técnica de colaboración.

Es importante mencionar que la técnica de colaboración va muy relacionada con el concepto de participación en la toma de decisiones dentro de una organización. Esto nos lleva al concepto de recursos humanos, en donde se asume que la mayoría de los empleados dentro de una empresa tienen conocimientos y facultades que la organización no explota al máximo. Al empezar a aprovechar lo más posible estos recursos (gracias a la colaboración) se tiene una infraestructura más productiva que a la larga genera mejores utilidades.

4.2 MEDIOS DE MOTIVACION.

4.2.1 MEDIO AMBIENTE FISICO DE LA EMPRESA.

Las condiciones físicas de una organización deben estar planeadas de la mejor manera ya que éstas influyen fuertemente en la conducta de los empleados.

"Elton Mayo, señalaba que las condiciones ambientales y de reconocimiento del grupo eran de suma importancia para

aumentar la satisfacción del trabajador". (29)

Dentro de estas condiciones ambientales encontramos:

- Iluminación: para evitar la mala iluminación para evitar la fatiga de los ojos y la dificultad para concentrarse en el trabajo.
- Color: mejora las condiciones en que se desarrolla el trabajo ya que el mismo afecta las emociones humanas.
- Música: mejora el ambiente, debido a su naturaleza estimulante.
- Ventilación: una buena ventilación ofrece una productividad elevada ya que de darse lo contrario se produce un cansancio físico.
- Ruidos: impide la concentración y son factores desagradables y causantes de distracción.

Además, cabe señalar, que las condiciones de trabajo hacen

(29) Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés.
"Orígenes y Perspectivas de la Administración".
Pág. 195.

TRABAJOS CON
FALLA DE ORIGEN

que las necesidades produzcan satisfacciones y frustraciones sobre las oportunidades que se tienen para satisfacerlas.

4.2.2 COMUNICACION.

La comunicación es muy importante dentro de una eficaz motivación, ya que por medio de la misma se puede conocer lo que está pasando dentro de la organización (logros, problemas, cambios).

Se define como "el proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento. Tal comportamiento puede abarcar un cambio en los conocimientos o actitudes así como en un comportamiento evidente". (30)

4.2.3 CALIFICACION DE MERITOS O DE ACTUACION.

El reconocer el trabajo que desarrolla un empleado, ya sea que éste haya sido bueno o malo, motiva a mejorar debido a

(30) Rogers H. Everett y Agerwala-Rogers Rekha. La Comunicación en las Organizaciones. Pág. 10.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que se dan cuenta que los miembros de la administración piensan sobre su actuación.

"La calificación de méritos o actuación permite conocer las aptitudes excepcionales de alguna persona, indica dónde se necesita la enseñanza, revela las posibilidades de ascenso, muestra el progreso de un trabajador, justifica un aumento de sueldo y sugiere la eficacia de la supervisión". (31)

4.3 TIPOS DE PAUTAS MOTIVACIONALES.

Existe una división de las pautas motivacionales posibles en cuatro categorías principales como características de las Organizaciones.

A. Obediencia legal. Lograr que se acepten las prescripciones del papel y los controles organizacionales en base a su legitimidad; en la aplicación de reglas sostenida por la teoría de la máquina. Se controla la producción mediante la

(31) George R. Terry Ph. D. "Principios de Administración". Pág. 804.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

velocidad de la línea de ensamble.

B. Empleo de recompensas o satisfacciones instrumentales para inducir las conductas requeridas. Es una modificación a la teoría de la máquina.

- Se obtienen las recompensas del sistema mediante la membresía o la antigüedad que se tenga en el mismo; consiste de prestaciones, aumentos de salarios conforme al costo de la vida, u otros beneficios de tipo general.

- Recompensas individuales, como recibir pagos de incentivo o promociones en base a méritos individuales.

- Identificación instrumental con los líderes de la organización; los seguidores se ven motivados a asegurar la aprobación de los líderes.

- Afiliación con los compañeros, para asegurar la aprobación social del grupo propio.

C. Pautas interiorizadas de autodeterminación o expresión de sí mismo. La satisfacción de haber logrado algo y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

haber expresado talento y habilidades propias.

- D. Valores interiorizados y concepto de sí mismo. Incorporar las metas o submetas de la organización como valores reflejos o formando parte del concepto de sí mismo. 8

8 Fuentes: Katz Daniel y Kahn L. Robert. Psicología Social de las Organizaciones. Biblioteca de Ciencias de la Administración, Editorial Trillas, México 1983. Pág. 376.

En la primera pauta la de Tipo A, el miembro del grupo obedece reglas porque éstas provienen de fuentes legítimas de autoridad y se pueden imponer mediante sanciones legales de la ley de la nación, de la organización del grupo. Aquí están dos fuentes motivacionales que ayudan a lograr la obediencia: una, la fuente externa que se moviliza para obligar a ésta; y la otra, la aceptación interior de la autoridad legítima. "Aceptar las reglas legales de un sistema es condición necesaria para que el individuo participe en ese sistema". (32)

(32) Katz Daniel y Kahn L. Robert. "Psicología Social de las Organizaciones". Pág. 377.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dentro del Tipo B, se intenta la motivación a través de recompensas a las conductas que se desean, en espera de que al ir aumentando les aumentará la motivación para trabajar.

Tipo C. La expresión de sí mismo y la autodeterminación constituyen la base de la identificación con el trabajo; es decir, de la satisfacción directamente derivada de ejecutar el papel.

Tipo D. La expresión de valor y la idealización de sí mismo llevan a interiorizar las metas organizacionales. En ésta, la persona acumula satisfacciones de expresar actitudes y conductas que reflejan sus creencias propias y su imagen de sí mismo.

Estas pautas de motivos son características en las organizaciones y las mismas pueden llegar a producir las conductas exigidas para lograr mayor efectividad.

Cuando se consideran las pautas motivacionales importantes para que una persona ingrese a la organización, permanezca en ella y cumpla a satisfacción los requerimientos de papel

que se le han asignado se verán mejor los efectos motivacionales.

4.4 CLIMA MOTIVACIONAL.

Consiste en establecer un clima de motivación en el que se destaque una actitud de apoyo, más que autoritaria. Por tanto, la meta debe ser que todos los trabajadores sientan que es su responsabilidad cumplir con los objetivos del negocio, y que es deber de las supervisiones ayudarlos lo mejor que puedan.

Por otro lado las metas de la empresa se deben establecer claramente, y se deben descomponer en metas de división, departamento, centro de trabajo e individuales. Es importante que los objetivos establecidos sean realistas que hagan resaltar no sólo la cantidad sino también la calidad, la confiabilidad y cualquier otra característica esencial para el éxito del negocio. Todo trabajador debe comprender los objetivos de la compañía y las metas relacionadas con su trabajo. Estos objetivos deben ser cuantificados en tal forma que cada trabajador esté consciente de su logro personal en relación con las metas establecidas.

Además debe haber una información regular de resultados a todos los trabajadores, ya que la misma llevada en forma oportuna les hará saber los resultados de sus esfuerzos y la influencia que han tenido en las metas establecidas.

4.5 MOTIVOS POR LOS QUE EL PERSONAL PERMANECE.

Por lo general las empresas siempre se han preocupado por encontrar el "porqué" los empleados abandonan su trabajo. Sin embargo los motivos por los que se quedan tienen igual importancia, o quizá más para aquellas empresas que buscan contar con una fuerza de trabajo motivada y productiva.

Según Vincent S. Flowers y Charles L. Hughes en su artículo Motivos por los que el Personal se queda de la Biblioteca Harvard, afirman que la respuesta a la interrogante de ¿por qué se quedan los empleados? es la "inercia", ya que los empleados tienden a permanecer en una empresa hasta que alguna fuerza les obliga a abandonarla.

Dentro de los factores que afectan esa inercia están: la satisfacción en el trabajo que se da dentro de la empresa y el medio ambiente de la empresa junto con el grado de comodidad que un empleado puede sentir dentro de él.

Es importante reconocer que existe una diferencia considerable entre si un empleado "quiere" quedarse o un empleado "tiene" que quedarse.

Para mejorar la retención de los empleados se puede lograr reforzando aquellos motivos que combinados den satisfacción laboral y razones ambientales que concuerden con los objetivos de la compañía; para esto es necesario proporcionar condiciones que sean compatibles con los valores de trabajo y vida de los empleados.

Según las investigaciones hechas por los citados autores, existen cuatro perfiles de empleados para determinar los problemas de retención y la deserción. Las dos variables importantes son la satisfacción del empleado en su trabajo (superación, responsabilidad, realización, etc.) y las presiones ambientales dentro de la empresa (reglas, descansos, etc.) y las presiones fuera de la empresa (obligaciones económicas, nexos familiares, etc.) que afectan su decisión de continuar o terminar.

El siguiente cuadro muestra la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y los factores ambientales de los cuatro tipos de empleados explicando así mismo por qué cada uno de los tipos se queda.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Satisfacción en el trabajo y el medio ambiente.

SATISFACCION EN EL TRABAJO. *

	MOTIVOS PARA RETIRARSE	MOTIVOS PARA QUEDARSE
PRESION	Los desertores lo abandonarán.	Los desconectados se quedarán porque tienen que hacerlo.
AMBIENTAL	Los constantes se quedarán porque así lo desean.	Los plus conectados se quedarán porque quieren además que tienen que hacerlo.

* Fuentes: Vincent S. Flowers y Charles L. Hughes. Motivos por los que el personal se queda. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Pág. 5.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para lograr que las personas permanezcan en sus trabajos es necesario que los motivos por los cuales se queden, sean los adecuados tratando de aceptar y respetar a los individuos con sus diferentes valores.

4.6 MOTIVACION DE GRUPOS Y ORGANIZACIONES.

4.6.1 GRUPOS Y ORGANIZACIONES.

Es importante considerar los factores que influyen en la motivación de los grupos y organizaciones.

Un grupo es un conjunto de personas con una meta u objetivo común. La motivación de este grupo es dicha meta. Para que la meta mencionada sea la fuente de motivación, es necesario que los individuos interactúen unos con otros, esto es, que los miembros del grupo sean interdependientes. En otras palabras, un grupo existe cuando se requiere de acciones relacionadas de cada uno de sus miembros para alcanzar un objetivo predeterminado.

El líder de un grupo tiene varias responsabilidades en cuanto al objetivo. Entre éstas se encuentran el describir y explicar el objetivo, canalizar y coordinar los esfuerzos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

del grupo, controlar los comportamientos individuales para la mutua satisfacción de todos los miembros del grupo, etc. El líder puede utilizar cualquiera de las influencias mencionadas anteriormente: autoridad, manipulación, colaboración o coerción. Es importante mencionar que la influencia dentro de los grupos es recíproca. Los miembros se influyen unos a otros.

En algunos grupos los miembros pueden tener objetivos individuales que difieran del objetivo general del grupo. Esto es muy cierto en aquellos grupos cuyos miembros pertenecen sólo por razones, instrumentales (gravar dinero) en lugar de pertenecer por tener un legítimo apoyo de los objetivos. A los trabajadores de una línea de ensamble les puede importar muy poco el producto o la compañía y debido a esto ocasionan fallas e interrupciones en la producción. Esto puede ocasionar conflictos con el supervisor o líder del grupo. Diferentes partes de la organización esperan diferentes comportamientos de su supervisor.

Todos tenemos necesidades de afiliación y por esto los grupos son importantes como satisfactor primario.

Además los grupos satisfacen otras necesidades ya que proporcionan apoyo y ayudan a satisfacer las necesidades de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

estima, logro y realización. Cuando un grupo satisface las necesidades de sus miembros éstos los consideran muy importantes. Un grupo puede ejercer fuerza sobre sus miembros e influenciarlos para que se comporten de una u otra manera. Gracias a estos miembros de un grupo pueden vestirse o hablar similarmente. Esto nos lleva a la conclusión de que los grupos actúan como motivadores.

Gracias a la motivación de grupos se desarrollan altas normas de productividad y otros estándares que son de gran beneficio tanto para los individuos como para la organización o empresa. Además, el hecho de que una persona pertenezca a más de un grupo ayuda a evitar la conformidad, ya que un conformista es incapaz de acoplarse a todas las normas de los diversos grupos que pertenece.

LOS ESTUDIOS HAWTORNE.

Se trata de un proyecto muy famoso que descubrió los efectos de la motivación en los grupos. Esta serie de investigaciones, cuyo nombre proviene de la planta manufacturera en donde se desarrollaron, empezaron como un proyecto relativamente sencillo que buscaba determinar los efectos en la productividad, tenían factores como la iluminación y los periodos de descanso.

En una ocasión los investigadores separaron a un grupo de mujeres de la línea de producción y las colocaron en un cuarto pequeño. Al poco tiempo los investigadores se asombraron al descubrir que la productividad de estas mujeres aumentó en lugar de disminuir como era esperado, ya que el nivel de iluminación se redujo drásticamente. Una investigación a fondo demostró que lo que ocasionó el incremento en la productividad fue el cambio de ambiente social del grupo y no el cambio en los métodos de trabajo.

Los miembros de este grupo y en consecuencia, todo el grupo, se motivó a trabajar mejor ya que los cambios fueron placenteros y querían que éstos continuaran. Disfrutaron del pequeño e informal cuarto de trabajo así como de la amigable supervisión de los investigadores. Les gustó que sus opiniones y sugerencias fueran tomadas en cuenta. A consecuencia de todo esto se manifestó la importancia de los factores sociales y de grupo en el comportamiento de los trabajadores.

Durante otra etapa de este proyecto se observó a un grupo de hombres trabajando durante un largo periodo de tiempo. Se descubrió que estos hombres eran excepcionalmente uniformes en lo que se refería a su productividad. La producción de cada semana era la misma y la productividad de cada

trabajador semana a semana era similar. Estos hombres estaban restringiendo el trabajo. Su objetivo era trabajar a un promedio constante porque no querían producir más de lo que se había pactado en su contrato. En este caso, el factor de grupo motivó a sus miembros a frenar en lugar de incrementar su productividad.

Los dos ejemplos mencionados nos llevan a estudiar la relación entre los objetivos del grupo y la motivación de sus miembros. En una situación dada sabemos que la empresa tiene ciertas metas que pueden o no ser las mismas que tienen los diferentes grupos dentro de dicha empresa. Por ejemplo, el objetivo del grupo de mujeres era compatible con el de la empresa; las mujeres estaban motivadas en alcanzar el objetivo de la empresa porque de esta manera también estaban alcanzando su objetivo como grupo. En el segundo ejemplo, la meta de los hombres era incompatible con el de la empresa; ellos sentían que el incremento en la productividad ocasionaría que algún miembro del grupo fuera despedido.

4.6.2 OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES.

Es peligrosa la premisa de que una organización reacciona de

la misma manera que un individuo. Sin embargo, investigadores constantemente están tratando de descubrir factores comunes a todos los sistemas. Es válido decir que las organizaciones también se motivan y de manera muy semejante a los individuos o grupos. Los teóricos y expertos dicen que todos los sistemas tienen objetivos y que éstos se pueden definir como la sobrevivencia, crecimiento y satisfacción de todas sus partes (o miembros). De aquí que podemos asumir que la organización también se motiva por estos mismos objetivos. Una analogía adecuada sería la siguiente:

OBJETIVO DE LA EMPRESA	OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS
Evitar perder dinero.	Instinto de sobrevivencia.
Incrementar utilidades, número de utilidades, de empleados y sucursales.	Crecimiento.
Empleados satisfechos para lograr objetivos.	Satisfacción de sus miembros.

4.6.3 INFLUENCIA ORGANIZACIONAL.

Una organización es una herramienta para trabajar eficientemente. No puede actuar por sí misma y por lo tanto debe tener miembros o empleados que actúen por ella. Así es que debe influenciar a las personas para que actúen de cierta manera. Primero, debe atraer a las personas para que formen parte de la organización, luego debe influenciarlas para que se comporten adecuadamente; asistan al trabajo, cumplan con sus obligaciones y sigan las reglas. Finalmente, debe existir una cierta influencia para que los miembros actúen innovadoramente, ya que es imposible que la organización tenga una regla o pauta a seguir en cada situación; en algunas ocasiones el empleado debe actuar independientemente como por ejemplo, en una emergencia. Además, la organización quiere que sus empleados cooperen unos con otros en una gran variedad de situaciones. Todos estos comportamientos no pueden describirse en un manual de políticas o de sistemas y procedimientos.

Para poder influenciar el comportamiento independiente la organización hace muchas cosas. Se nombran directores, gerentes y supervisores que tienen la responsabilidad de transmitir los objetivos organizacionales a sus

subordinados. Cabe mencionar la importancia de la comunicación dentro de la organización.

Es obvio que los mejores resultados se logran cuando los objetivos de la organización y los objetivos de sus empleados y trabajadores son los mismos o por lo menos compatibles.

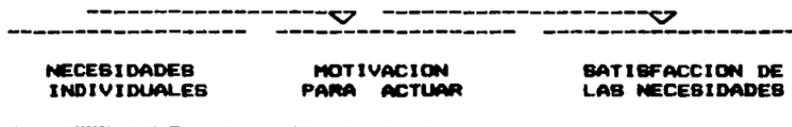
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O V

CONCEPTOS RELACIONADOS
CON LA MOTIVACION

5.1 NECESIDADES.

"Las necesidades son aquellas cosas que una persona necesita para su supervivencia, así como las cosas que desea. El comportamiento humano está dirigido hacia la satisfacción de estas necesidades. La motivación es la fuerza motriz por la cual los individuos dirigen su comportamiento hacia la satisfacción de sus necesidades.



Proceso de Satisfacción de las Necesidades". (33)

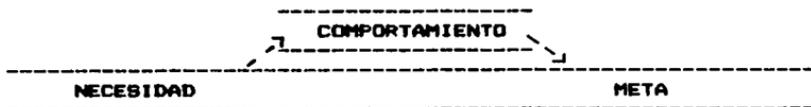
El proceso de la motivación es uno en el cual una fuerza ocasiona una acción. La fuerza se fundamenta en necesidades. Podemos decir que las necesidades de las personas las llevan a comportarse de cierta manera para

(33) Pickle H. Bal y Abrahamsen L. Royer. "Administración de Empresas Pequeñas y Medianas". Pág. 251.

alcanzar una meta o satisfacer dicha necesidad. Un diagrama de todo esto podría ser como sigue:



Sin embargo, es importante destacar que no podemos ver el interior de las personas; sólo podemos observar lo que hacen. Debido a esto, en la mayoría de los casos no podemos conocer las necesidades y metas que motivan el comportamiento. Como únicamente conocemos el comportamiento externo, generalmente debemos inferir o asumir cuáles fueron las necesidades y metas involucradas. El proceso realmente es como sigue:



A excepción del comportamiento, todo está dentro de una caja negra cuyo contenido es invisible.

Algunos psicólogos clasifican a las necesidades en dos categorías: primarias y secundarias. El criterio de clasificación consiste en dividir a las necesidades en

físicas y aprendidas. De esta manera, el hambre y la sed serían del tipo físico y por lo tanto primarias (uno nace con ellas). Las necesidades sociales, como son el deseo de estar con otras personas y el ser aceptado serían del tipo aprendidas y por ende, secundarias. Sin embargo, la línea divisoria es a veces difícil de determinar porque no siempre se pueden distinguir claramente las necesidades aprendidas.

Es importante considerar que el comportamiento humano es motivado y multimotivado y por ello, no podrá enfocarse la atención a cualquiera de las necesidades, con exclusión de otras, puesto que varias necesidades demandan satisfacciones que son concurrentes.

Es conveniente realizar una "evaluación de necesidades" dentro de una organización ya que la misma "sirve para diagnosticar los problemas existentes y los retos ambientales que pueden satisfacerse mediante la capacitación, o bien las necesidades futuras que se cubrirán mediante el desarrollo a largo plazo". (34)

(34) Werther B. William y Davis Keith. "Dirección de Personal y Recursos Humanos". Pág. 206.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2 INSTINTOS.

Para Fernando Arias Galicia, una de las definiciones más aceptadas al respecto "es la que asienta que instinto es el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo, característico de una especie determinada y que ha sido adoptado filogenéticamente a un tipo específico de situación ambiental". (35)

Es decir, que el instinto es un mecanismo adoptado por la especie a través de la evolución, a fin de enfrentarse a problemas como podría ser el de supervivencia que marca el ambiente.

Para determinar que el comportamiento o la conducta sea instintiva es requisito que sea común a todos los individuos, lo cual lleva a pensar que el trabajo humano no está basado en el instinto ya que la manera de desempeñar una actividad es distinta en cada individuo.

(35) Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Pág. 61.

Sin embargo, en cada individuo hay instintos, como son el amor, el sexo, la muerte los cuales se encuentran en el inconsciente y a medida que crecemos el medio social va impidiendo su libre expresión y por tanto son reprimidos.

De lo anterior surge la idea de que no es posible desconocer que al menos parte de la conducta humana está determinada por los instintos.

5.3 EMOCIONES.

"Tiene como fundamento el sentimiento; esto es, el proceso mediante el cual una persona confiere a un contenido psíquico cualquiera, digamos un objeto percibido, un valor que lo hace aceptable o rechazable". (36)

Los seres humanos son particularmente vulnerables al impacto de las fuerzas emocionales en las relaciones que suponen diferencias de poder y categoría.

La índole sensitiva de estas relaciones durante la infancia

(36) Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Pág. 108.

y la adolescencia produce tendencias duraderas a reaccionar emocionalmente, y no sólo racionalmente.

El control que el individuo sea capaz de lograr sobre los factores emocionales que influyen en su conducta depende considerablemente del grado en que sea capaz de aceptar y reconocer objetivamente sus sentimientos.

Si logra comprenderlos y entender algo de las circunstancias que lo rodean, podrá reducir hasta cierto punto los efectos que produzcan en su conducta racional.

Además, es importante considerar que "las perturbaciones emocionales producidas por una situación dan como resultado un mayor impedimento para la ejecución de tareas nuevas no estereotipadas". (37)

5.3.1 FACTORES EMOCIONALES.

- Lealtad humana.

(37) Vroom H., Victor y Deci L., Edward. "Motivación y Alta Dirección". Pág. 215.

- **Entusiasmo.**
- **Impetu.**
- **Entrega.**
- **Aceptación de responsabilidades.**
- **La fe en si mismo.**
- **Los valores que llevamos en el corazón.**
- **Motivación.**

La motivación también es una fuerza emocional.

Tanto la creatividad intelectual como la artística requieren de factores emocionales.

Un ser humano completamente carente de emociones, objetivo y lógico, no tiene interés de prosperar, por lo tanto, no está motivado.

Las emociones constituyen parte de la naturaleza humana por lo que influyen en las actitudes opiniones y decisiones del individuo así como en la conducta incluyendo en esta última el pensar, el razonar y el decidir.

Además hay que considerar que las emociones surgen con una

intensidad proporcionada a la importancia del asunto o del problema y su importancia está en función del significado o alcance consciente o inconsciente que ese problema o situación tenga para el individuo.

En la realidad los factores emocionales sobre la conducta parecen insignificantes siendo que los hechos que son los que determinan una decisión son considerablemente afectados por influencias emocionales positivas o negativas.

Los seres humanos tienen una mayor capacidad para percibir las emociones en los demás que en sí mismos.

5.4 ACTITUDES.

"Constituye la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio; un esquema interno básicamente emotivo que nos inclina a responder positiva o negativamente ante los estímulos". (38)

(38) Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Pág. 108.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las actitudes con frecuencia pronostican la acción que un individuo puede emprender. Resulta difícil medir las actitudes ya que no todo aspecto del factor humano corresponde a simples actitudes o disposiciones, un dolor de muelas, por ejemplo, intervendrá en forma negativa en el trabajo de una persona, o como un problema de tipo emocional que pudiera tener en su hogar.

También es cierto que lo que se hace o dice a un individuo en su trabajo, tiene un gran influjo sobre sus sentimientos y por tanto, sobre su actitud.

Cualquier persona trabajará y producirá mejor si está a gusto en su empleo que si se encuentra a disgusto. Por consiguiente, es tan importante que su jefe mantenga elevado el ánimo de sus trabajadores, como lo es cuidar que el material físico, mecánico, con que se cuenta, esté en condiciones óptimas de funcionamiento.

5.5 ENTUSIASMO.

El entusiasmo, basado en el orgullo de la realización personal es lo que mueve a los hombres por la senda del progreso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En general, casi todas las personas desean progresar de algún modo, y este adelanto puede expresarse con mayores conocimientos y habilidad para realizar tareas complicadas, una mayor capacidad para efectuar el trabajo en mejor forma y con mayor rapidez, lo mismo que con aumentos logrados en salarios, o ascensos. Y requiere una evidencia tangible de que está progresando.

5.6 INCENTIVOS.

Son una manera de retribuir el esfuerzo extra del trabajador, se consideran estímulos para lograr que las personas desarrollen alguna actividad dentro de la organización.

Denotan un impulso, una idea o una tendencia y suscitan una reacción, estímulo. Energía externa que modifica una actividad.

"Encontramos que a los participantes de la organización, que se denominan empleados, se les ofrece una variedad de incentivos materiales y no materiales, en general no relacionados directamente con el logro de los objetivos de

la organización ni con el tamaño y crecimiento de la misma, a cambio de su comportamiento durante el empleo". (39)

5.6.1 IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS.

Son una forma de lograr un ambiente agradable. Logran que los individuos piensen y actúen en forma favorable.

Estimulan a una persona a desarrollar una actividad deseada dentro de la organización.

Suscitan una reacción y sirven para sostener o dirigir la conducta de las personas dentro de la empresa.

5.6.2 DIFERENCIA ENTRE LOS INCENTIVOS Y LAS MOTIVACIONES.

Incentivos: Son estímulos los cuales provocan o modifican una actividad en las personas generalmente se encuentran en las cosas materiales (salarios, etc).

(39) Vroom H. Victor y Deci L. Edward. "Motivación y Alta Dirección". Pág. 21.

Motivos: Estos se encuentran en el propio interior de las personas, están en función de su satisfacción psíquica y física, de su capacidades, aspiraciones, ideales, etc.

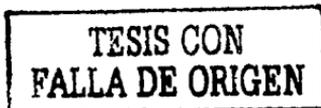
5.6.3 TIPOS DE INCENTIVOS.

Económicos: Son por medio del pago de dinero al trabajo y comprenden remuneraciones adicionales por incremento en su trabajo o como ayuda para satisfacer sus gastos, además de "proporcionar el eslabón más evidente entre los sueldos y el rendimiento". (40)

No económicos: Aquellos mediante los cuales se estimule al trabajador satisfaciendo necesidades de índole diferente a lo económico como son las necesidades de autorrealización, etc.

Los incentivos se utilizan como un sistema de uso constante o como arma aislada pero debe de ir planeada conjuntamente con la manera de operar, la cual está en función del

(40) Werther B. William y Davis Keith. "Dirección de Personal y Recursos Humanos". Pág. 325.



presupuesto con el que se cuente.

Son una forma de lograr un ambiente agradable dentro del personal, además deben de estar en función de la eficiencia y la colaboración que se quieran alcanzar en Organización.

5.7 RECOMPENSAS.

Una respuesta que alcanza una meta o recibe una recompensa es más factible que se repita que una que no es recompensada. Una consecuencia de la recompensa es fortalecer el comportamiento y aumentar la probabilidad de que vuelva a ocurrir es decir, ocurre un reforzamiento. De aquí que las recompensas sean de mucha importancia, porque proporcionan las herramientas para facilitar comportamientos deseables y transmite una información: dice a la persona que trata de aprender, que sus respuestas son las esperadas.

Es importante considerar que; "el individuo valorará las recompensas en el grado en que él cree que satisfarán sus necesidades". (41)

(41) Vroom H., Victor y Deci L. Edward. "Motivación y Alta Dirección". Pág. 237.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.7.1 DINERO.

En nuestra sociedad la recompensa más común por un trabajo es el dinero. Es una de las recompensas que una empresa puede ofrecer a sus empleados para que trabajen todos los días.

La importancia real del dinero es difícil de determinar. Es válido asumir que es la recompensa más importante por el trabajo. Sin embargo, hay evidencia de que esto no es cierto hay otros factores que también intervienen.

El dinero es importante por dos razones. Primero es un instrumento que le ayuda a las personas a obtener lo que quieren. Por ejemplo, con el dinero se pueden satisfacer las necesidades de seguridad ya que se puede obtener comida y albergue; asimismo satisface necesidades sociales. La segunda razón es que el dinero es un símbolo que de cierta manera, representa lo que las personas quieren. Esto sirve para satisfacer las necesidades de estima, ya que el dinero le da una idea a la persona de lo bien que está trabajando o de qué tan valiosa es su contribución hacia la empresa. Esto es muy importante, ya que a veces es la única forma en que una persona puede conocer la magnitud y consecuencias de

su trabajo, así como qué tan importante es para la sociedad o para la empresa.

5.7.2 SISTEMAS DE RECOMPENSAS.

Las empresas utilizan diferentes criterios para otorgar recompensas; estos criterios se pueden clasificar en biográficos y de comportamiento. Los biográficos tienen que ver con las características personales y la mayor recompensa en esta clase es el nivel de salario. Las recompensas de comportamiento se dan en función de lo que realmente hace la persona; como ejemplo, tenemos la calidad del trabajo, la cantidad de producción, el nivel de ventas, etc. La mayoría de los trabajadores y empleados prefieren un sistema de recompensa basado en su actuación y a la larga conduce a una mayor productividad dentro de la empresa. Sin embargo, para poder implantar este tipo de sistemas, los trabajadores y empleados, deben estar convencidos de que sus jefes los evaluarán correctamente porque de no ser así el sistema no funciona.

Además, es importante considerar que los trabajadores tienen distintas necesidades; un trabajador tiene necesidades de seguridad que se satisfacen plenamente con un salario

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

semanal; otra persona puede tener necesidades de estima que sólo se satisfacen con el sistema de incentivos o recompensa, ya que así se reconoce el esfuerzo personal.

Muchas empresas tienen una "mezcla" de incentivos o recompensas ya que se busca satisfacer muchas necesidades. Sin embargo, la mayoría de las recompensas son del tipo financiero; un factor interesante es la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa ya que al mejorar su trabajo, mejoran las utilidades y por lo tanto, las percepciones del mismo trabajador.

Las empresas también tienen recompensas que no son del tipo monetario. Hacen reconocimientos por un trabajo bien hecho otorgando placas, trofeos, etc. En algunas ocasiones se otorga tiempo libre o más días de vacaciones. Además, un supervisor puede alabar o reconocer públicamente el trabajo de sus subordinados.

Ciertos trabajos tienen recompensas intrínsecas, "Estas recompensas son internas, puesto que el individuo se recompensa a sí mismo". (42)

(42) Vroom H., Victor y Deci L. Edward. "Motivación y Alta Dirección". Pág. 148.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esto es, nadie las ofrece ya que vienen del interior de cada persona. Ejemplo de esto son el orgullo, satisfacción personal, importancia para la sociedad, fama, etc.

Investigadores han llegado a la conclusión de que la importancia de la recompensa no es su tamaño o cantidad, sino que es la relación que tiene con el trabajo hecho para recibirla.

Un administrador debe observar el comportamiento de sus empleados para ver cuál es el sistema de recompensa o incentivos más adecuados sin perder de vista el objetivo principal que es aumentar la productividad.

5.7.3 METAS U OBJETIVOS.

El concepto de meta juega un papel muy importante dentro del desempeño de una persona. La mayoría de las personas tiene causas o ideales por los cuales están dispuestos a trabajar mucho, aún si se requiere de sacrificios personales o reconveniencias. Su comportamiento hacia estos ideales es una expresión de necesidades de muy alta jerarquía.

Además, se puede considerar que su trabajo para alcanzar

estas metas es de recompensas intrínsecas.

Estas metas van íntimamente relacionadas con los deseos de las personas. Son de muy diversas índoles y llegan a ser deseos de mejorar la situación de un país una religión o un grupo étnico. Personas con este tipo de metas se sienten recompensadas con el simple hecho de poder trabajar hacia ellas.

5.7.4 UTILIZANDO RECOMPENSAS.

Cuando un supervisor o administrador se pregunta "cómo puedo motivar a mis empleados" la primera respuesta generalmente va relacionada con incentivos y recompensas. Esto es lógico ya que al obtener el comportamiento deseado se debe recompensar a los trabajadores.

Es difícil determinar cómo recompensar uno u otro tipo de comportamiento. Hay dos consideraciones que efectuar: el tipo de recompensas disponibles y el trabajador que se va a recompensar.

Un administrador debe ser creativo y realista al seleccionar las recompensas para sus empleados.

También es muy importante que el administrador entienda las necesidades de sus empleados para determinar qué recompensa será la más significativa. Una vez más se establece la importancia de la habilidad de poder reconocer y entender las necesidades de otros.

5.8 CASTIGOS.

Los castigos, al contrario de las recompensas e incentivos, disminuyen la probabilidad de que un determinado comportamiento se repita.

El castigo puede ocasionar que una persona "esconda" su comportamiento de la persona que lo castigó pero, según estudios psicológicos, no elimina dicho comportamiento por completo. Parece ser que comportamientos indeseables se eliminan por una falta de recompensa y no por un castigo. De aquí se llega a la conclusión de que un comportamiento repetitivo está siendo recompensado constantemente.

A través de castigos sólo podemos suprimir el comportamiento pero no necesariamente alterarlo o eliminarlo. El castigo no motiva u ocasiona cierto comportamiento deseado. Para eliminar por completo un comportamiento se debe analizar la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

situación existente y poner fin a las recompensas que se están otorgando a dicho comportamiento.

Es importante tener en cuenta que si un empleado está realizando un buen trabajo y no es recompensado, entonces no existe algo que refuerce ese comportamiento. La falta de recompensas puede ocasionar la pérdida de comportamientos deseados.

Dentro de cualquier organización o empresa existen ciertas reglas y normas con las que se debe cumplir. Las organizaciones utilizan métodos de influencia así como recompensas y castigos para lograr el cumplimiento de sus reglas, y, así, el comportamiento deseado.

De esto resulta necesario establecer un sistema de disciplina en la organización, donde se definan cuáles son las acciones o comportamientos indeseables y cuáles los castigos que se aplicarán.

5.9 STRESS.

Son los factores poco placenteros, aparte de los castigos, que queremos evitar.

TRIPES CON
FALLA DE ORIGEN

El stress es parte del proceso motivacional y se relaciona con las acciones que tomamos para alcanzar una meta.

Cuando algo interrumpe este proceso experimentamos stress. Hay tres tipos de stress: frustración, ansiedad y conflicto. Cada uno es un obstáculo diferente que nos impide alcanzar la meta deseada.

5.9.1 FRUSTRACION.

La frustración impide el comportamiento necesario para alcanzar el objetivo establecido, "se presenta cuando una barrera se interpone entre el organismo y su objetivo". (43)

Se dice que es "el estado psíquico que se produce en un sujeto encaminado hacia una meta, cuando topa con un obstáculo para alcanzarla". (44)

Es importante, ya que con frecuencia produce efectos

(43) Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Pág. 90.

(44) Haro Leeb, Luis. Relaciones Humanas, Pág. 19.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

desastrosos, tanto para el individuo mismo, como para su contorno social; sobre todo, cuando el motivo frustrado es de gran importancia para aquél, porque se presenta una fuerte descarga emocional, esto quiere decir que 'la frustración puede ser de diferente grado de intensidad dependiendo de varios factores como podría ser la inteligencia, la astucia, la perseverancia, etc.

En el terreno laboral la persona deber ser eficiente, tener aptitudes y vocación necesarias para el trabajo que realiza; ahora bien, si falla cualquiera de estas condiciones, se produce un desajuste del individuo con su trabajo y el efecto de ello es la frustración; las causas pueden ser también por el escaso entrenamiento o una mala distribución de las tareas. Lo más grave es que ello ocasiona una perturbación en el estado emocional que necesita una descarga a veces violenta.

Para evitarla no se debe de ignorar que toda esta gente no sólo vive de pan, sino que necesitan ser considerados como seres humanos, con cordialidad, con comprensión de sus necesidades internas; que el ser humano también se rige por valores espirituales. En empresas donde se piden consejos al empleado, en la forma más amistosa, allí no hay un movimiento de disgusto o de fuerza, ni surgen sentimientos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de rencor y odio, sino que reina la armonía y no sobreviene en masa la frustración.

La forma en que una persona reacciona ante una situación de frustración es que puede actuar agresivamente, defensivamente o complaciente. Otro camino de acción es el de escoger un comportamiento alternativo para alcanzar la meta. Si la frustración es ajena a la persona, ésta no se siente amenazada. Si la frustración se debe a un defecto de la persona, entonces ésta reaccionará defensivamente.

En un ambiente de trabajo la frustración es motivable; los individuos y las organizaciones para las que trabajan tienen diferentes objetivos que no se pueden alcanzar al mismo tiempo. Un buen administrador debe reducir frustraciones cuando sea posible, debe eliminar situaciones amenazadoras e identificar caminos alternativos de acción; de esta manera ayudará a motivar a sus empleados.

5.9.2 ANSIEDAD.

Es otro tipo de stress relacionado con la frustración. Sin embargo, en lugar de reaccionar a eventos pasados o presentes, la ansiedad involucra pensar en el futuro. Cuando

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

una persona está preocupada con el futuro o se siente amenazada por la posibilidad de que suceda algo, entonces está sufriendo de ansiedad. Como nadie puede predecir el futuro perfectamente, siempre habrá cierta incertidumbre acerca de lo que va a suceder y por lo tanto, siempre existirá un cierto grado de ansiedad. Esto, hasta cierto punto, es un beneficio ya que una leve ansiedad puede ser una fuerza motivacional que ocasiona que las personas se comporten más eficiente y creativamente.

Los efectos de mucha ansiedad son peligrosos ocasionándole a las personas miedo por el futuro y volviéndolas demasiado precavidas. Una ansiedad severa, generalmente provoca una crisis nerviosa.

Debido a que una ligera ansiedad ayuda a motivar y un exceso de ansiedad es indeseable, se debe controlar la cantidad de ansiedad que sienten las personas. Esto es difícil porque cada individuo, sufre de distintos grados de ansiedad dependiendo de la situación.

Las personas también actúan para reducir la ansiedad por la incomodidad que ésta les ocasionaba. Cuando se observa un comportamiento rígido o cauteloso, es muy probable que éste sea ocasionado por un indeseable nivel de ansiedad. Este nivel puede reducirse si se proporciona más información

acerca del futuro.

Un problema relacionado con la ansiedad al cual se enfrentan los administradores es la resistencia al cambio o innovaciones. Esto se debe a que los empleados no conocen las consecuencias del cambio y creen que dicho cambio les representa una amenaza. Para resolver esto se debe involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones que provocan un cambio. De esta manera los empleados no se sentirán amenazados por el cambio ya que ellos mismos participaron en la definición del mismo y conocen sus repercusiones.

5.9.3 CONFLICTO.

Este tipo de stress se presenta cuando hay que tomar una decisión. Esto ocurre en el momento en que hay que elegir entre varios comportamientos para alcanzar una meta o cuando hay que seleccionar entre varias metas.

El conflicto se da cuando un individuo tiene dos o más ideas que no concuerdan. El conflicto es también un motivador, ya que se quiere reducir la incomodidad ocasionada. Dicha incomodidad se puede reducir de varias maneras, la más

sencilla es tomar una decisión.

Al seleccionar un proceso de acción el administrador debe tomar en cuenta los factores de conflicto, ansiedad y frustración. Debe tener la capacidad de reconocer los tipos de stress y ayudar a sus empleados a desarrollar métodos que minimicen dicho stress.

En todos los casos el stress ocasiona una reacción que nos lleva a comportarnos de tal o cual manera con la esperanza de reducir la incomodidad que sentimos.

5.10 SATISFACCION.

"La satisfacción que una persona deriva del trabajo que ha realizado es la verdadera norma de medida del valor que el trabajo representa para ella. Esa satisfacción total incluye el salario recibido, su esfuerzo personal y la actitud de su jefe y de sus camaradas". (45)

(45) "Mantenimiento Humano, un Nuevo Concepto de la Motivación". Pág. 27.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El aumento de satisfacción hace que los trabajadores motivados produzcan más, esto es, si se quiere obtener un incremento en la productividad es necesario aumentar la satisfacción del trabajador.

El grado de satisfacción de la gente está en función de cómo se adapta a las condiciones y oportunidades de su trabajo.

"Existen cinco factores que aparecen como fuertes determinantes de la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y ascenso". (46)

Estos factores sirven para motivar al individuo a efectuar un esfuerzo y un desempeño mayor en sus actividades.

(46) Vroom H. Victor y Deci L. Edward. "Motivación y Alta Dirección". Pág. 77.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O V I

R E S U L T A D O S D E L A
I N V E S T I G A C I O N D E C A M P O

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**6.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS
OBTENIDOS.**

Una vez concluida la aplicación del cuestionario a los empleados bancarios del nivel operativo del Distrito Federal, resulta conveniente realizar un análisis de la información obtenida así como la graficación de cada una de las respuestas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA No. 1. Me gusta el trabajo que realizo en el banco.

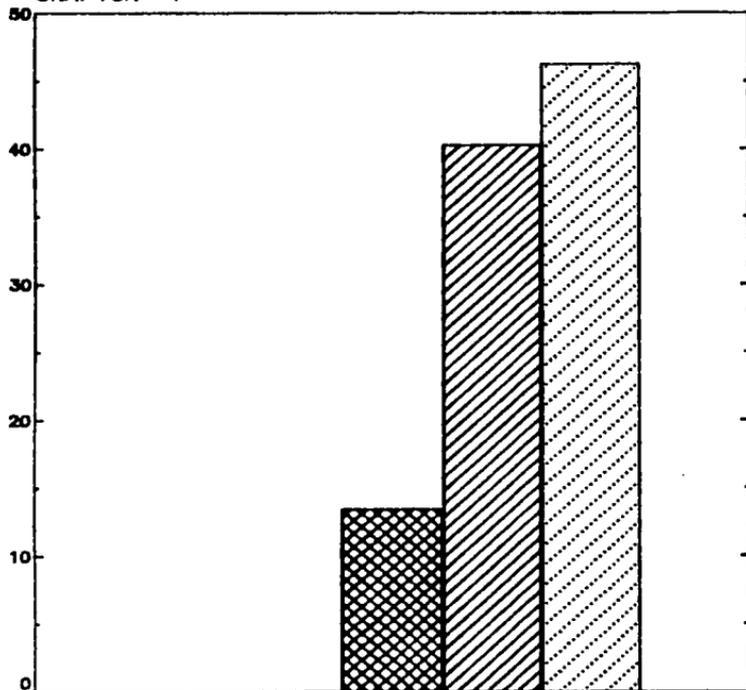
OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	31	46.28
DE ACUERDO	4	27	40.29
INDIFERENTE	3	9	13.43
EN DEBACUERDO	2	0	0
TOTALMENTE EN DEBACUERDO	1	0	0
TOTALES		67	100.00

INTERPRETACION.

Muestra que para la mayoría de los empleados el trabajo que realizan en el banco les es grato, pues casi un 90% de los entrevistados contestaron que están Totalmente De Acuerdo, De Acuerdo y que a un porcentaje muy bajo de los encuestados les fue Indiferente.



GRAFICA 1



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA No. 2.

Siento que el banco me da todo lo que yo esperaba recibir al entrar a trabajar en él.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	6	8.98
DE ACUERDO	4	31	46.26
INDIFERENTE	3	9	13.43
EN DEBACUERDO	2	18	26.86
TOTALMENTE EN DEBACUERDO	1	3	4.47
TOTALES		67	100.00

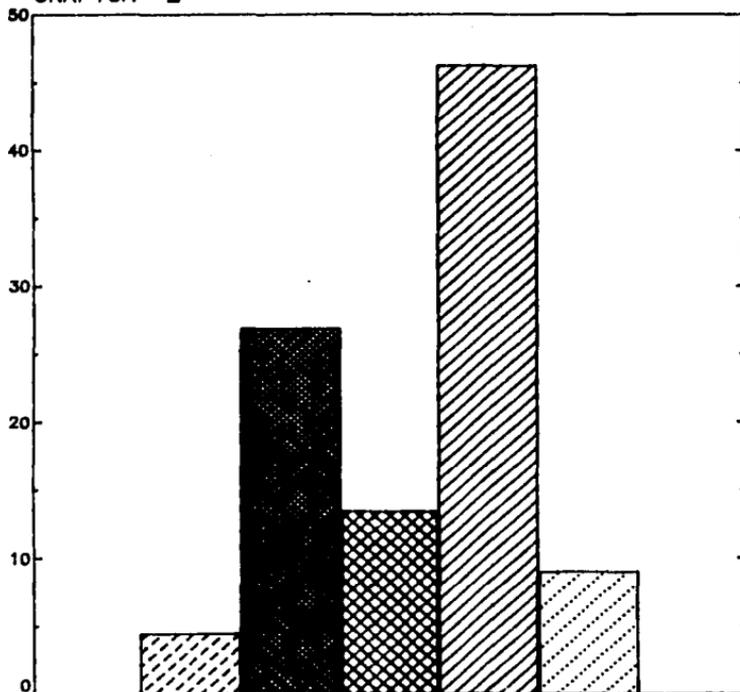
INTERPRETACION.

Para un 55% de los entrevistados, lo que han recibido por parte del banco al entrar a trabajar en él, ha sido lo que ellos esperaban. Sin embargo, casi el 32% comentan que No están De Acuerdo con tal afirmación y para el 13% les es Indiferente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GRAFICA 2



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA No. 3. Entré a trabajar en el banco porque tengo posibilidades de desarrollo personal.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	27	40.29
DE ACUERDO	4	30	44.77
INDIFERENTE	3	0	0
EN DESACUERDO	2	7	10.47
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3	4.47
TOTALES		67	100.00

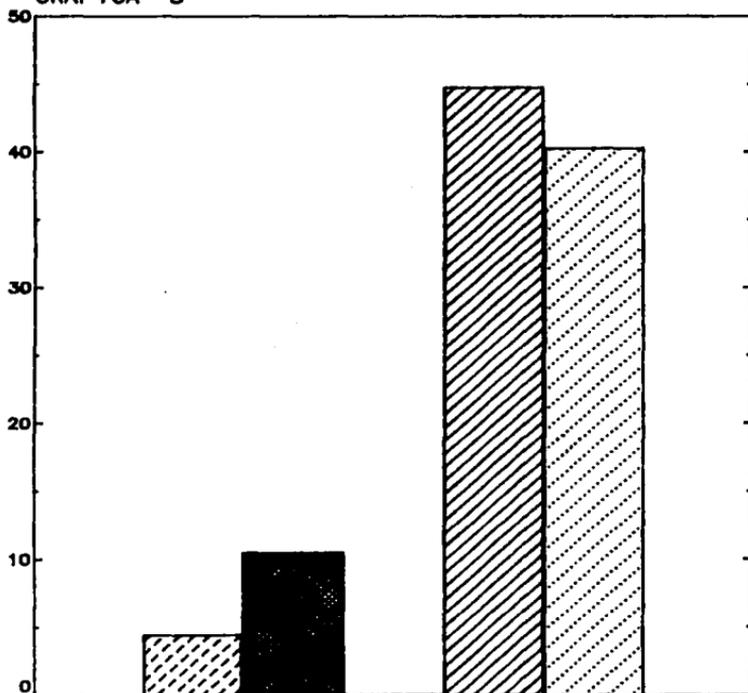
INTERPRETACION.

Un alto porcentaje de los empleados (85%) está Totalmente De Acuerdo o simplemente De Acuerdo con la posibilidad de encontrar desarrollo personal dentro de la Institución.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



GRAFICA 3



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA No. 4. Entré a trabajar al banco por las prestaciones que ofrece.

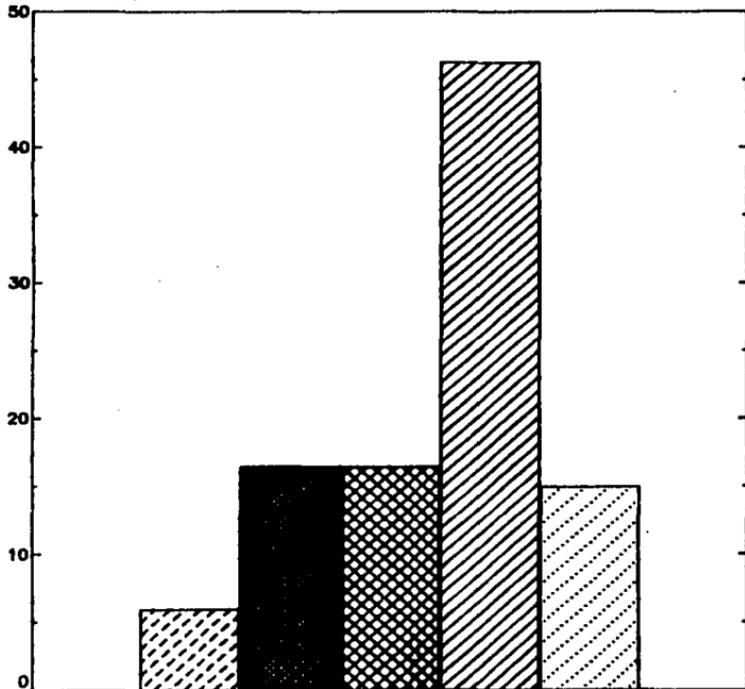
OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	10	14.95
DE ACUERDO	4	31	46.26
INDIFERENTE	3	11	16.41
EN DESACUERDO	2	11	16.41
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	4	5.97
TOTALES		67	100.00

INTERPRETACION.

El 61% de los entrevistados están De Acuerdo en que una de las razones por las que entraron al banco fue por las prestaciones. No así para el resto de los entrevistados, ya que para algunos les fue Indiferente este aspecto al ingresar al banco y otros No están De Acuerdo con que esto haya sido motivo suficiente para su ingreso al banco.



GRAFICA 4



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA No. 5. Entré a trabajar al banco porque en el
siento que me pagan más que en la
industria.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	3	4.49
DE ACUERDO	4	17	25.37
INDIFERENTE	3	17	25.37
EN DESACUERDO	2	20	29.85
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	10	14.92
TOTALES		67	100.00

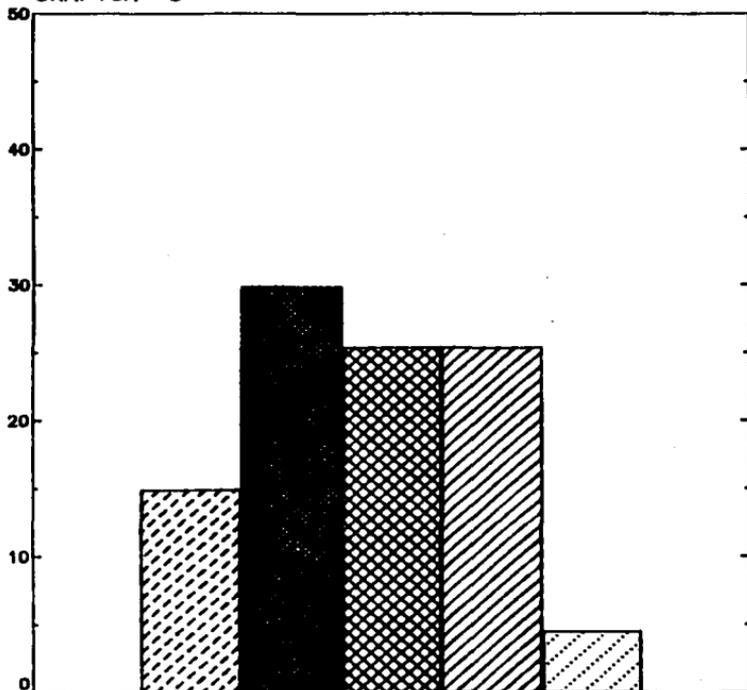
INTERPRETACION.

Lo que se puede apreciar en el análisis de las respuestas obtenidas a esta pregunta, es que el sueldo por trabajar en el banco no llega a ser mayor que en otras industrias para el 30% de los entrevistados; un 15% está Totalmente En Desacuerdo con lo anterior. Sin embargo, para un 25% fue Indiferente y el restante contestó estar De Acuerdo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GRAFICA 5



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA No. 6. Entré a trabajar al banco porque me puedo identificar con mucha gente.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	25	37.33
DE ACUERDO	4	26	38.80
INDIFERENTE	3	11	16.41
EN DESACUERDO	2	5	7.46
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	0	0
TOTALES		67	100.00

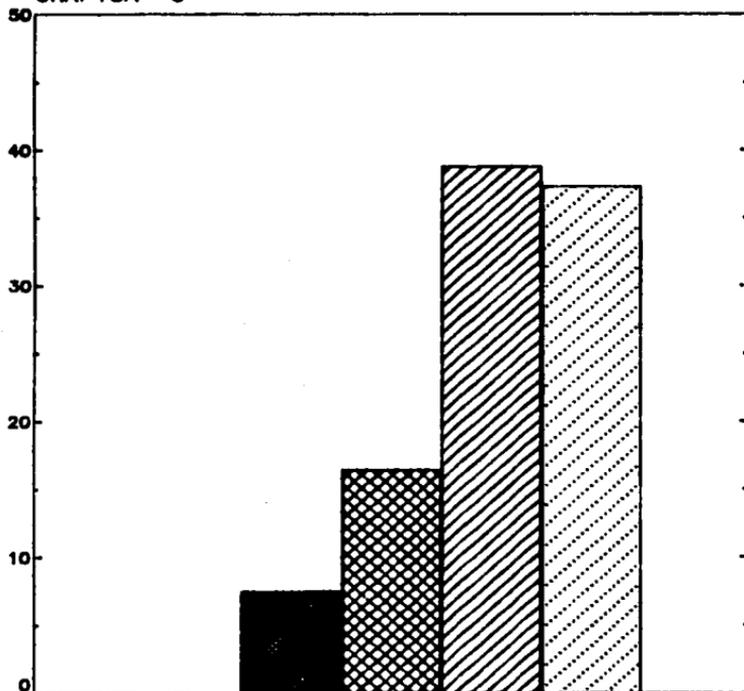
INTERPRETACION.

Un porcentaje alto coincide en estar Totalmente De Acuerdo y De Acuerdo en la afirmación de que al trabajar dentro de una Institución Bancaria puede identificarse con mucha gente. Para un 16%, esto les fue indiferente y muy pocos estuvieron En Desacuerdo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



GRAFICA 6



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA No. 7. Antes de que Nacionalizaran la banca, me sentía motivado por el banco.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	15	22.40
DE ACUERDO	4	20	29.85
INDIFERENTE	3	17	25.37
EN DESACUERDO	2	10	14.92
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	5	7.46
TOTALES		67	100.00

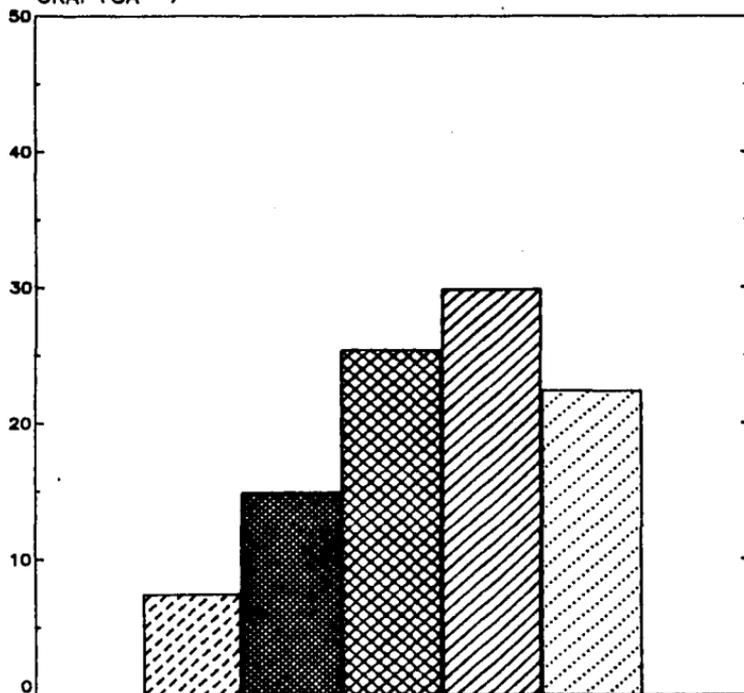
INTERPRETACION.

Casi la mitad de los entrevistados coincide en estar De Acuerdo y Totalmente De Acuerdo con la afirmación de que antes de ser Nacionalizada la Banca se sentían más motivados por la empresa; a un 25% le resulta Indiferente y para el resto de los entrevistados les resulta contradictorio lo anterior, pues No estuvieron De Acuerdo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GRAFICA 7



PREGUNTA No. 8. A raíz de la Nacionalización, siento que entre mis compañeros ha disminuido el entusiasmo hacia el trabajo.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	13	19.41
DE ACUERDO	4	14	20.89
INDIFERENTE	3	13	19.41
EN DESACUERDO	2	16	23.88
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	11	16.41
TOTALES		67	100.00

INTERPRETACION.

Las respuestas obtenidas a que "con la Nacionalización Bancaria se disminuyó el trabajo entre los empleados", fueron muy variadas. El 40% contestó estar De Acuerdo y Totalmente De Acuerdo, mientras que un porcentaje similar contestó estar En Desacuerdo y Totalmente En Desacuerdo. Al 20% restante esta situación le pareció Indiferente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TOTAL
DESACUERDO



DESACUERDO



INDIFE
RENTE



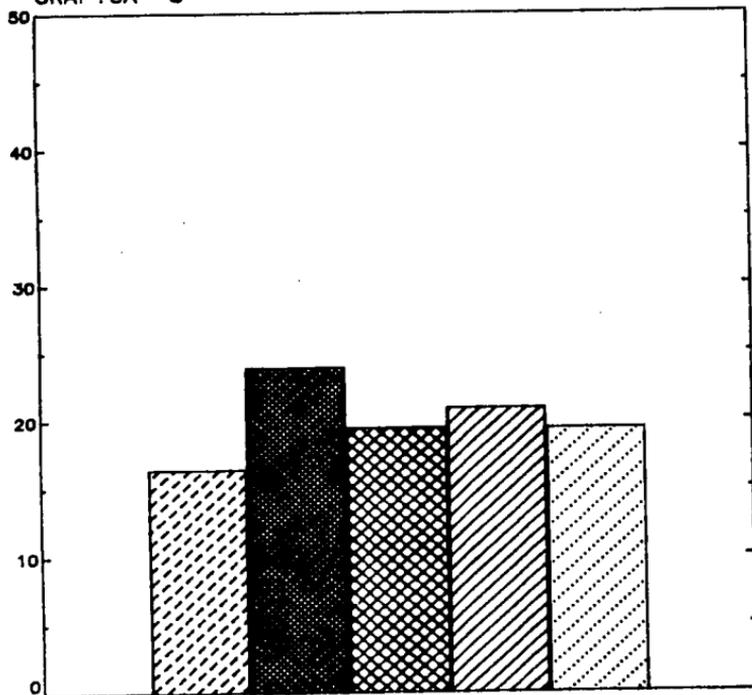
DE ACUERDO



TOTAL
ACUERDO



GRAFICA 8



PREGUNTA No. 9. La Nacionalización tuvo una repercusión directa sobre nuestros sueldos.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	10	14.95
DE ACUERDO	4	15	22.38
INDIFERENTE	3	16	23.88
EN DESACUERDO	2	19	28.35
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	7	10.44
TOTALES		67	100.00

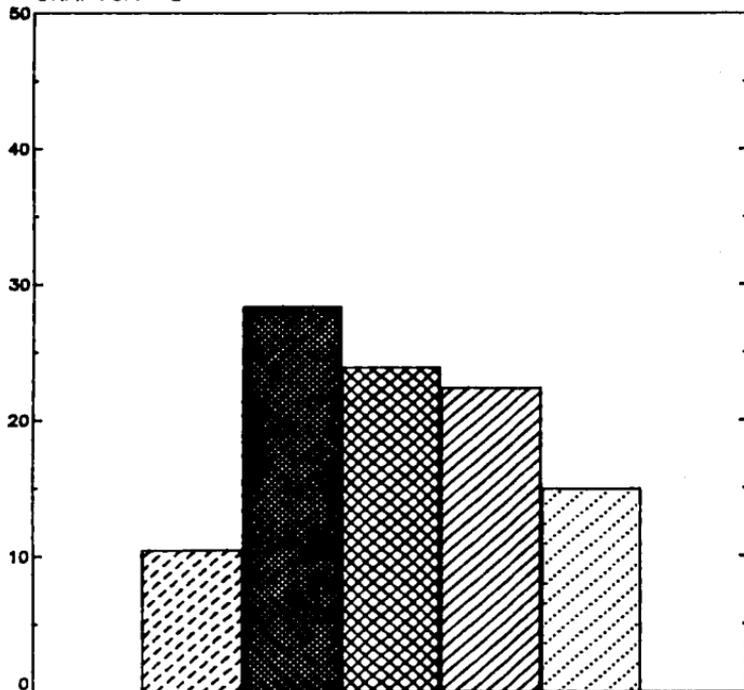
INTERPRETACION.

Al igual que en la pregunta anterior, las respuestas obtenidas a la afirmación de que "debido a la Nacionalización hubo repercusión directa en los sueldos" fueron muy variadas pues un 37% coincidió estar De Acuerdo y Totalmente De Acuerdo con lo anterior; no así para un 24% que consideró esto como Indiferente y el 39% restante resultó estar En Desacuerdo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GRAFICA 9



PREGUNTA No. 10. Me siento con la Nacionalización más integrado a un mayor número de personas.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	3	4.50
DE ACUERDO	4	15	22.38
INDIFERENTE	3	22	32.83
EN DESACUERDO	2	16	23.88
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	11	16.41
TOTALES		67	100.00

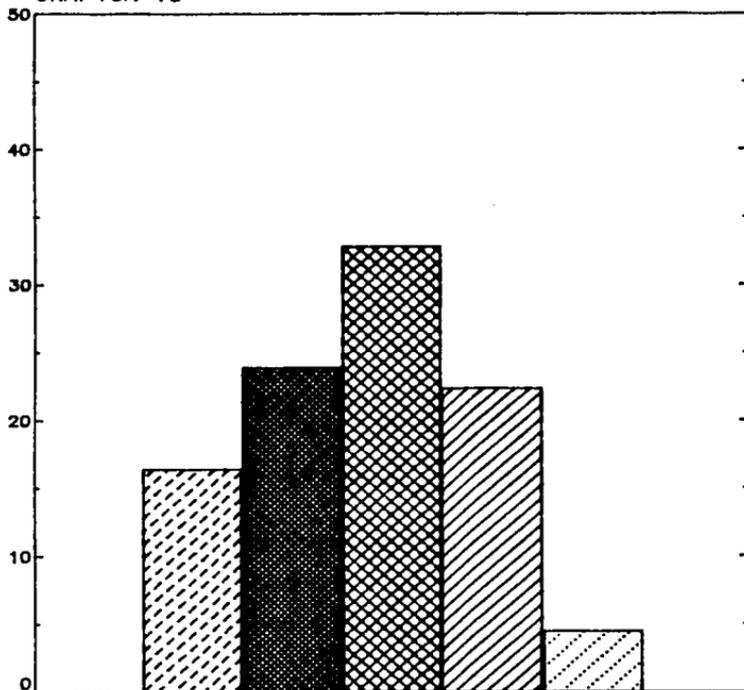
INTERPRETACION.

El cambio que hubo en la Banca Privada, "al nacionalizarse", no ocasionó que el personal bancario se sintiera integrado a un mayor número de personas, pues el 33% de los entrevistados le pareció Indiferente este aspecto y un 40% estuvo En Desacuerdo y Totalmente En Desacuerdo; no así para el 27% restante que opinó lo contrario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GRAFICA 10



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA No. 11. Siento que la Nacionalización hizo que se retribuyera más equitativamente el personal.

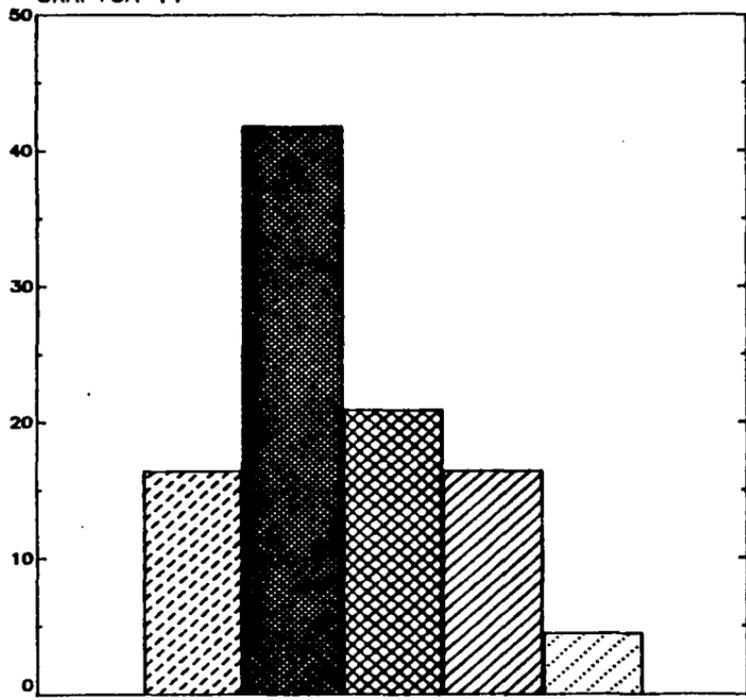
OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	3	4.50
DE ACUERDO	4	11	16.41
INDIFERENTE	3	14	20.89
EN DESACUERDO	2	28	41.79
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	11	16.41
TOTALES		67	100.00

INTERPRETACION.

La Nacionalización Bancaria no trajo consigo una retribución más equitativa del personal según lo demuestran las respuestas obtenidas a este respecto, pues un 42% estuvo En Desacuerdo, un 21% le fue Indiferente y el otro 21% estuvo De Acuerdo y Totalmente De Acuerdo.



GRAFICA 11



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA No. 12. Antes de que nacionalizaran al banco los empleados nos sentiamos más motivados para trabajar.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	13	19.42
DE ACUERDO	4	20	29.85
INDIFERENTE	3	12	17.91
EN DESACUERDO	2	11	16.41
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	11	16.41
TOTALES		67	100.00

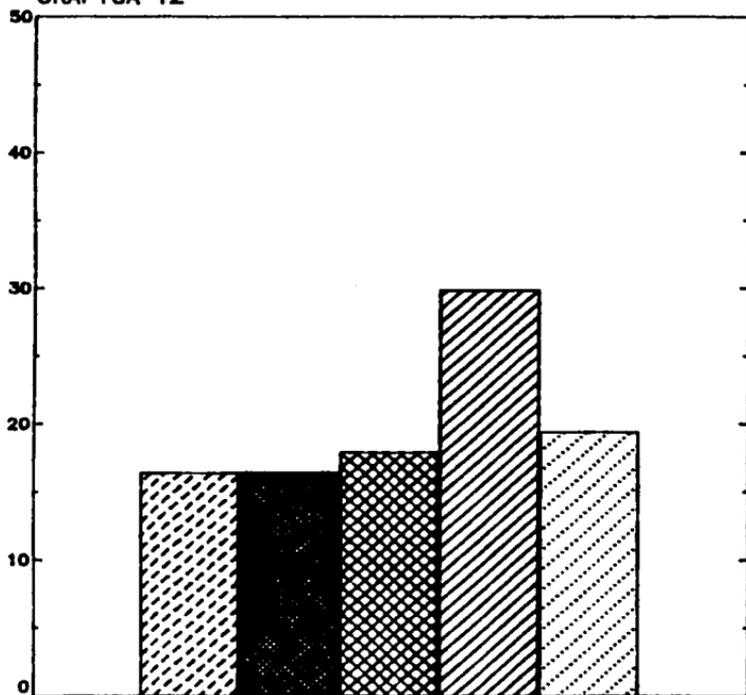
INTERPRETACION.

Los resultados obtenidos sobre la afirmación de que "antes que fuera Nacionalizada la Banca los empleados estaban más motivados para trabajar", muestran una variación interesante, pues para muchos, un 30% y un 19% contestaron estar De Acuerdo y Totalmente De Acuerdo; para un 18% esto les fue Indiferente y para el porcentaje restante les pareció que la Nacionalización no cambió su motivación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



GRAFICA 12



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA No. 13. Lo que más me molestó de la Nacionalización fue que nos limitaran el crecimiento de las prestaciones.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	10	14.92
DE ACUERDO	4	10	14.92
INDIFERENTE	3	23	34.32
EN DESACUERDO	2	11	16.41
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	13	19.43
TOTALES		67	100.00

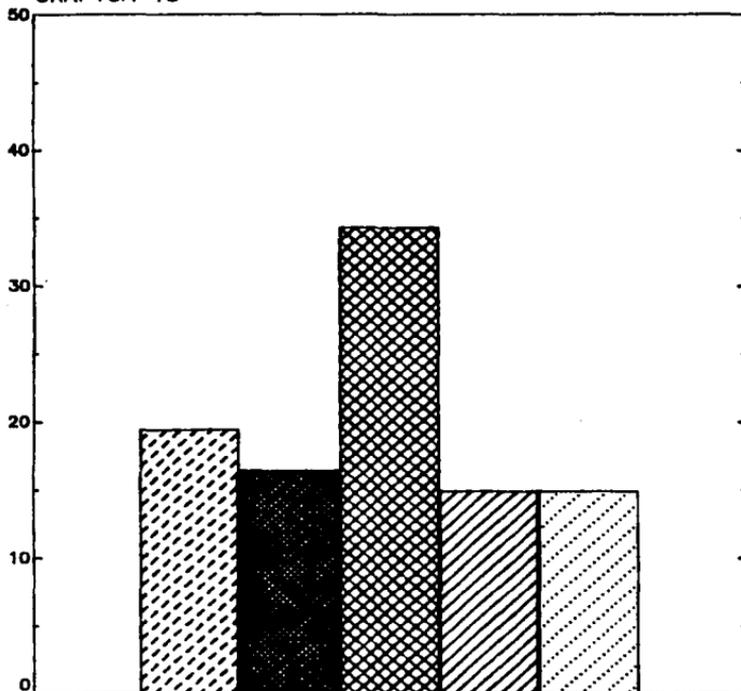
INTERPRETACION.

En relación con el hecho de que al Nacionalizar la Banca se verían limitadas las prestaciones y de acuerdo con las respuestas obtenidas, se pudo observar que para un porcentaje considerable el 34% les resultó Indiferente y un 36% estuvo En Desacuerdo, no así para el 30% restante que respondió estar De Acuerdo y Totalmente De Acuerdo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GRAFICA 13



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA No. 14. Después de la Nacionalización los empleados trabajamos mejor.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	5	7.48
DE ACUERDO	4	10	14.92
INDIFERENTE	3	14	20.89
EN DESACUERDO	2	24	35.82
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	14	20.89
TOTALES		67	100.00

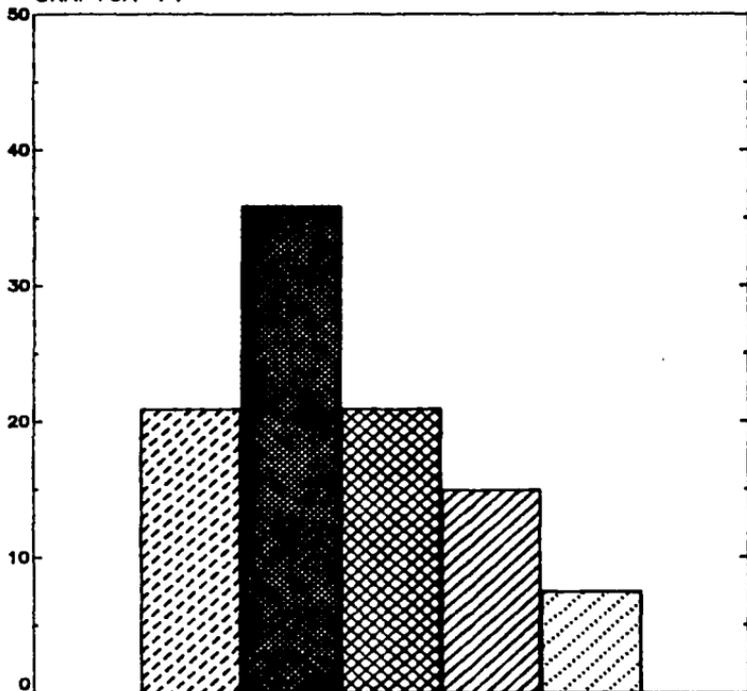
INTERPRETACION.

La Nacionalización Bancaria no resultó un factor de variación en el desarrollo del trabajo de los empleados, según los resultados obtenidos, pues el 57% de los entrevistados No estuvo De Acuerdo o Totalmente En Desacuerdo, un 21% le fue indiferente, para un 15% esta afirmación fue positiva y más aún, para un 7% Totalmente De Acuerdo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



GRAFICA 14



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA No. 15. Desde que nacionalizaron el banco, los empleados somos más productivos.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	3	4.49
DE ACUERDO	4	9	13.43
INDIFERENTE	3	14	20.89
EN DESACUERDO	2	24	35.82
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	17	25.37
TOTALES		67	100.00

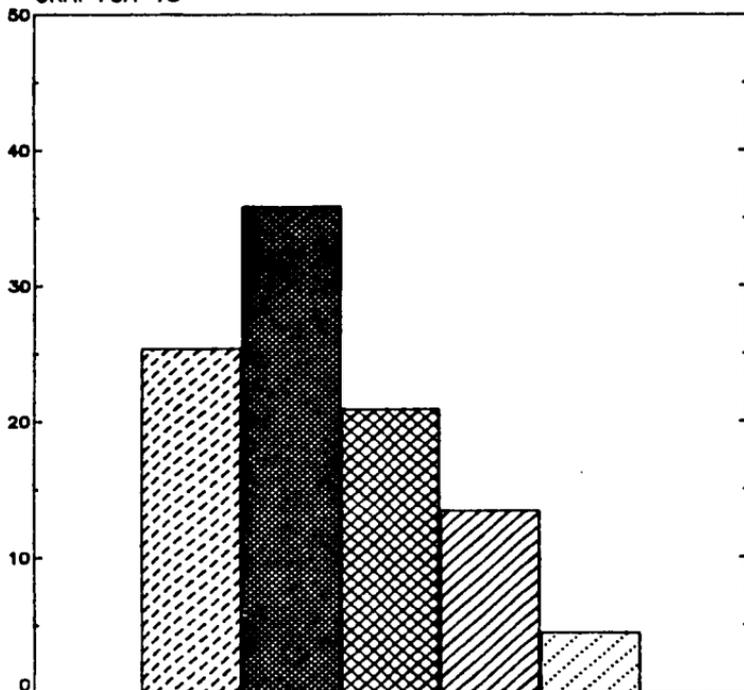
INTERPRETACION.

Al igual que en la pregunta anterior, la nacionalización no trajo consigo un cambio en la forma de contribuir con la Institución, pues según los resultados obtenidos, un 25% estuvo Totalmente En Desacuerdo, un 36% estuvo En Desacuerdo, un 21% le fue Indiferente y para el porcentaje restante tal afirmación fue cierta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GRAFICA 15



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA No. 16. Me dio mucho gusto que Nacionalizaran los Bancos.

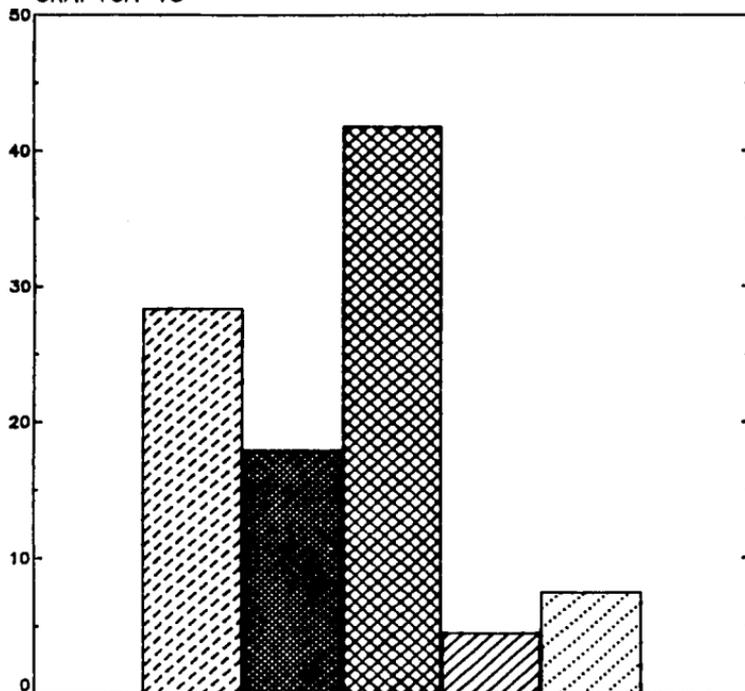
OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	5	7.48
DE ACUERDO	4	3	4.47
INDIFERENTE	3	28	41.79
EN DESACUERDO	2	12	17.91
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	19	28.35
TOTALES		67	100.00

INTERPRETACION.

La determinación por parte del Gobierno Mexicano de Nacionalizar la Banca Privada, no fue del total agrado para los empleados bancarios pues según los resultados obtenidos, un 46% de los entrevistados coincidieron en estar Totalmente En Desacuerdo o Desacuerdo con tal medida. Para un 42% esto les resultó Indiferente y un porcentaje muy pequeño coincidió estar De Acuerdo con tal medida.



GRAFICA 16



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA No. 17. Considero una adecuada medida la fusión de las Instituciones Bancarias.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	11	16.41
DE ACUERDO	4	22	32.83
INDIFERENTE	3	14	20.89
EN DESACUERDO	2	9	13.46
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	11	16.41
TOTALES		67	100.00

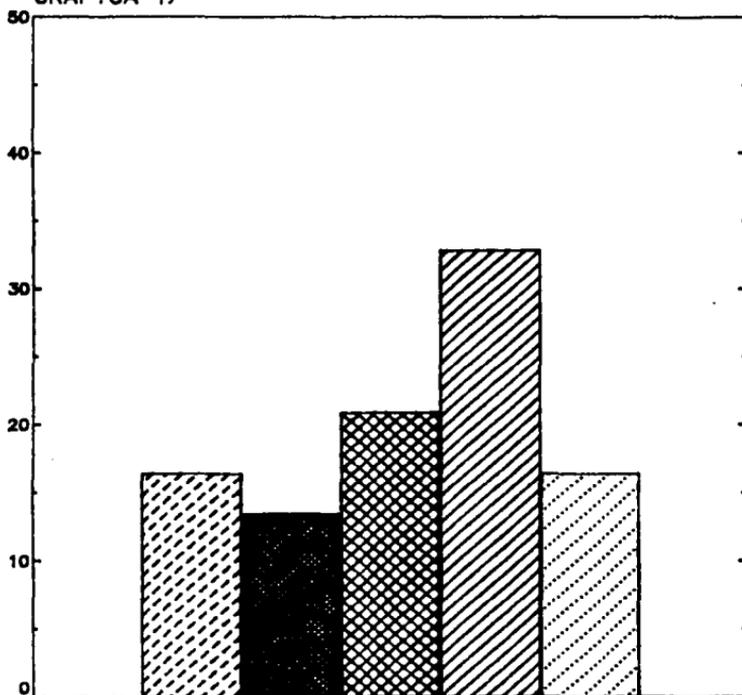
INTERPRETACION.

La Nacionalización Bancaria trajo consigo una serie de modificaciones a lo que por muchos años había prevalecido en el Sistema Bancario, entre otras medidas tomadas, se encuentra la Fusión de algunas Instituciones, a este respecto, el personal bancario opina, según respuestas tomadas en porcentajes lo siguiente: un 33% está De Acuerdo, un 16% Totalmente De Acuerdo, al 21% le fue Indiferente, a un 13% le pareció no estar De Acuerdo y para el 16% restante respondió estar Totalmente en Desacuerdo con tal medida.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



GRAFICA 17



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA No. 18. Desde que Nacionalizaron el banco los clientes creen que nos hemos "burocratizado".

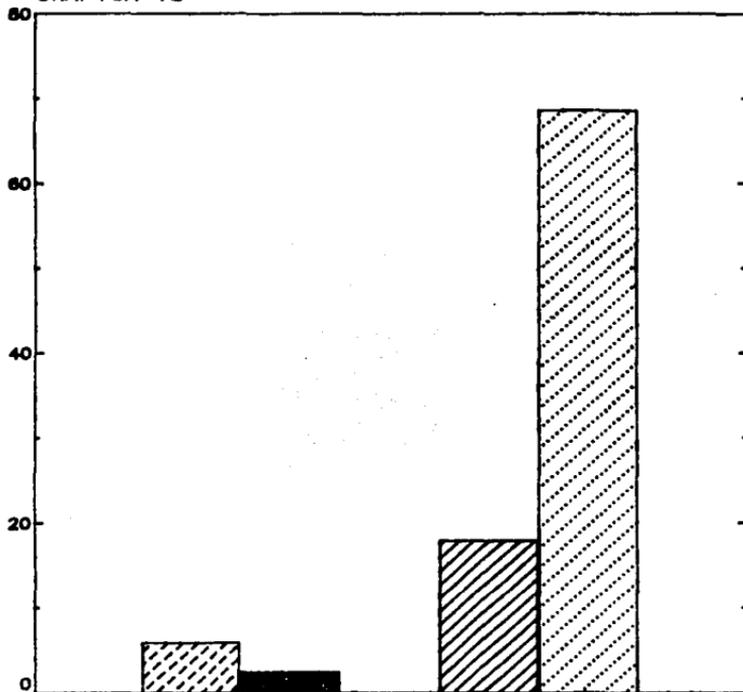
OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	46	68.66
DE ACUERDO	4	12	17.91
INDIFERENTE	3	0	0
EN DEBACUERDO	2	4	5.97
TOTALMENTE EN DEBACUERDO	1	5	7.46
TOTALES		67	100.00

INTERPRETACION.

A raíz de la Nacionalización Bancaria una de las afirmaciones más claras que se han presentado, según el cuestionario aplicado, resultó ser la de que la clientela siente más burocratizado al empleado, pues el 87% contestó estar Totalmente De Acuerdo y De Acuerdo con tal afirmación. En cambio para el 13% restante tal afirmación no fue cierta.



GRAFICA 18



PREGUNTA No. 19. El cambio estructural que se suscitó a raíz de la Nacionalización tiene efectos positivos en mi persona.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	4	5.97
DE ACUERDO	4	15	22.38
INDIFERENTE	3	23	34.35
EN DEBACUERDO	2	15	22.38
TOTALMENTE EN DEBACUERDO	1	10	14.92
TOTALES		67	100.00

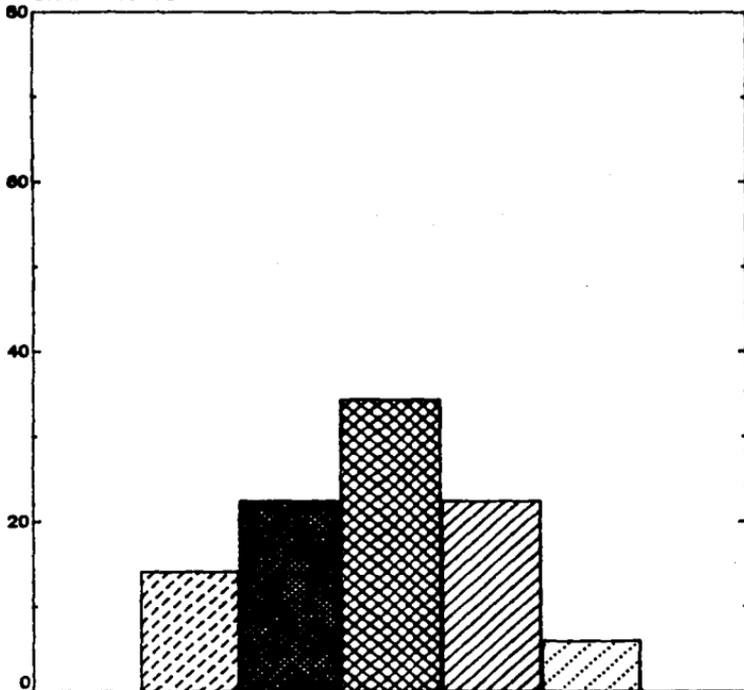
INTERPRETACION.

El cambio estructural que se suscitó a raíz de la Nacionalización tiene efectos positivos en un 28% de los entrevistados, para el 34% este punto fue Indiferente y para el 37% restante, no trajo efectos positivos, pues resultó estar En Desacuerdo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GRAFICA 19



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA No. 20. Se siguen respetando los derechos de la clientela.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	36	53.75
DE ACUERDO	4	21	31.34
INDIFERENTE	3	3	4.47
EN DEBACUERDO	2	4	5.97
TOTALMENTE EN DEBACUERDO	1	3	4.47
TOTALES		67	100.00

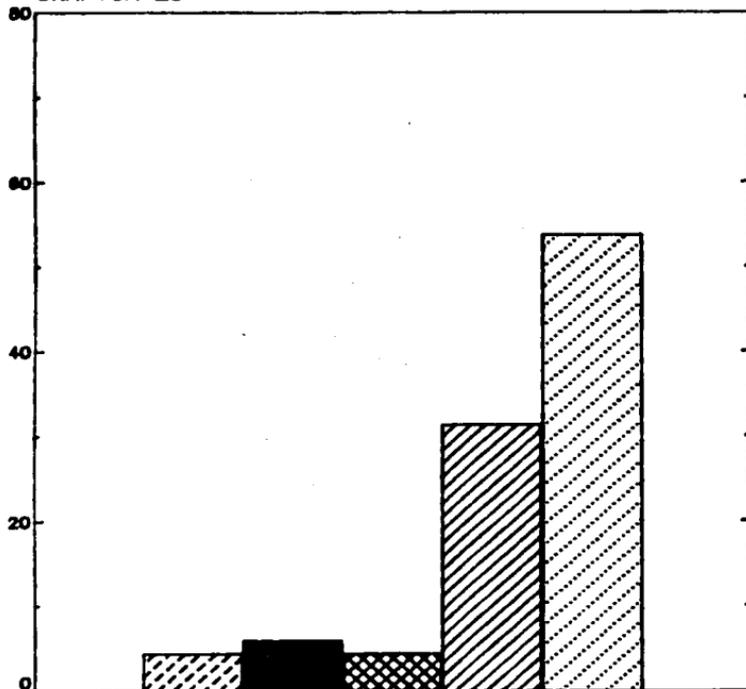
INTERPRETACION.

En opinión de los empleados bancarios entrevistados, la Nacionalización no cambió en nada los derechos de la clientela, pues el 85% confirmó tal afirmación al responder estar Totalmente De Acuerdo, o De Acuerdo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GRAFICA 20



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA No. 21. La creación del sindicato me gustó porque me ayuda a resolver mis problemas con la Institución.

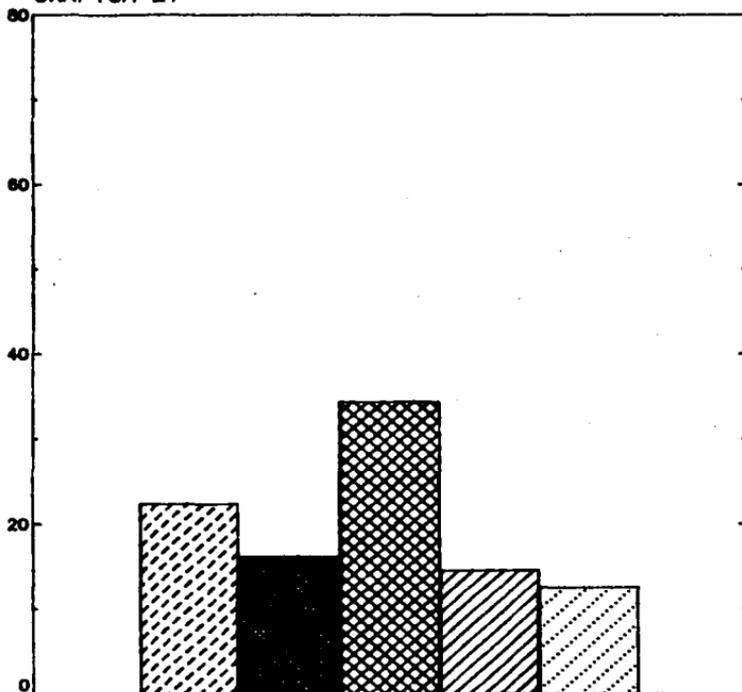
OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	8	11.94
DE ACUERDO	4	10	14.94
INDIFERENTE	3	22	32.83
EN DESACUERDO	2	12	17.91
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	15	22.38
TOTALES		67	100.00

INTERPRETACION.

Dentro de las innovaciones que trajo consigo la Nacionalización, está la creación del Sindicato Bancario que, a juicio de los propios empleados, no soluciona los problemas que se pudieran tener con la Institución. Los resultados fueron: para un 33% el gusto de la creación del sindicato fue Indiferente, un 41.07% contestas estar Totalmente En Desacuerdo o En Desacuerdo y un 25% afirma lo contrario.



GRAFICA 21



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA No. 22. Si yo fuera director de Banco pondría (ideas) para motivar a los empleados.

OPCIONES DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
- OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PERSONAL	8	11.95
- CAPACITACION	13	19.40
- ELEVAR LAS PRESTACIONES	9	13.43
- OTORGAR GRATIFICACIONES, PREMIOS Y BECAS	4	5.97
- INCREMENTAR SUELDOS	7	10.44
- PROMOVER ASCENSOS	7	10.44
- VALORAR AL PERSONAL Y CONSIDERAR SUS OBJETIVOS	6	8.95
- MEJORAR LA COMUNICACION	5	7.46
- NO CONTESTARON	8	11.95

INTERPRETACION.

Dentro de las diferentes respuestas obtenidas a la pregunta de "qué harías si fueras director del banco para motivar a los empleados", se realizó una agrupación sobre aquellas ideas que coincidían, a continuación se mencionan estas ideas: Mayores oportunidades de desarrollo personal; capacitación; incremento de prestaciones como son sueldos y gratificaciones; comunicación en todos sentidos (arriba-abajo, abajo-arriba y laterales); ascensos; valorar al personal; algunas personas no supieron qué contestar.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA No. 23. Me siento orgulloso de trabajar para la
Institución.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	19	28.37
DE ACUERDO	4	30	44.77
INDIFERENTE	3	18	26.86
EN DESACUERDO	2	0	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	0	0
TOTALES		67	100.00

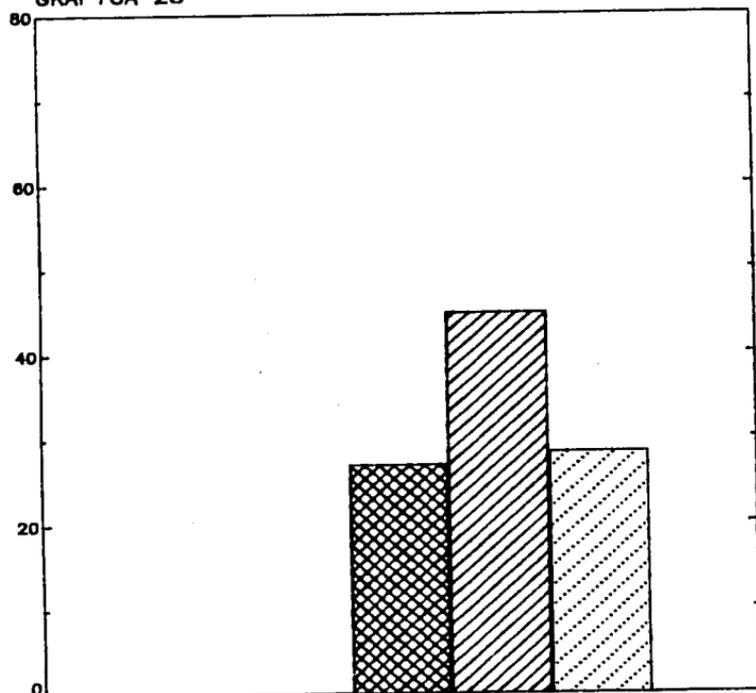
INTERPRETACION.

Al tratar de medir qué tan orgulloso se siente el personal de colaborar en esta Institución, se encontró que para la mayoría les es grato el trabajar aquí, pues un 73% está De Acuerdo y Totalmente De Acuerdo de estar orgullosos de la Institución, para el 27% restante tal afirmación les fue Indiferente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GRAFICA 23



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA No. 24. Si algún amigo o pariente quisiera entrar a trabajar le recomendaría las Instituciones Bancarias.

OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR DE LA OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	17	25.38
DE ACUERDO	4	32	47.76
INDIFERENTE	3	9	13.43
EN DESACUERDO	2	5	7.46
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	4	5.97
TOTALES		67	100.00

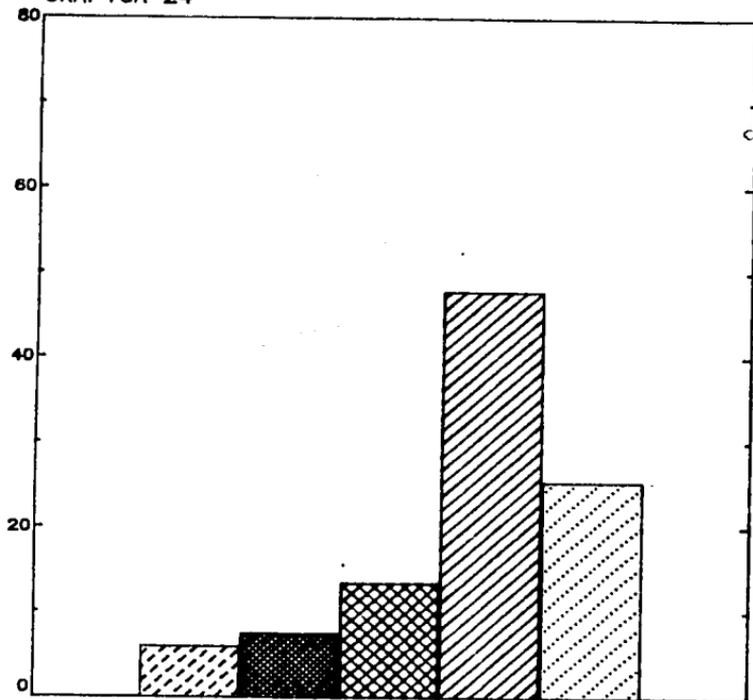
INTERPRETACION.

Según los datos obtenidos, los empleados bancarios están De Acuerdo con su trabajo, pues un 73% afirmó que de presentarse la ocasión ellos recomendarían entrar a trabajar a los bancos, sin embargo, hay para quienes tal recomendación les fue Indiferente y otros No estuvieron De Acuerdo con tal afirmación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GRAFICA 24



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA No. 25. Cuáles son los beneficios que
tú consideras trajo consigo la
Nacionalización?

OPCIONES DE RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
CREACION DE NUEVAS LEYES	3	4.47
CREACION DEL SINDICATO	6	8.96
EL BENEFICIO FUE NACIONAL	10	14.93
NINGUNO	36	55.22
HAY DESCONFIANZA	3	4.48
EL PERSONAL SIGUE CON LOS MISMOS BENEFICIOS	9	13.42

INTERPRETACION.

Dentro de los beneficios que considera el personal entrevistado trajo consigo la Nacionalización están: el ser un beneficio Nacional, se crearon el sindicato y nuevas leyes que regularon el Sistema Bancario. Sin embargo, a juzgar por los resultados, para la mayoría de los entrevistados la Nacionalización no trajo consigo ningún beneficio, ya que las cosas siguen sin cambio y por contra existe desconfianza por parte de cierta clientela según opinión de algunos entrevistados.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Una vez realizada la investigación de campo a través del cuestionario elaborado para determinar el efecto que tuvo la Nacionalización Bancaria en la motivación de los empleados, se puede observar que el objetivo general de la presente investigación fue alcanzado pues los resultados obtenidos, muestran que la mayor parte del personal bancario se sentía más motivado antes de dicha Nacionalización.

En lo que se refiere a los objetivos específicos, se puede afirmar que, después de hacer una minuciosa investigación documental sobre las diferentes teorías motivacionales humanísticas que se han desarrollado a través del tiempo, la motivación es una herramienta importante para mejorar el trabajo de los empleados pues despierta en ellos un deseo o una necesidad que lo lleva a actuar de determinada manera, desarrollando sus aptitudes y encaminándose a conseguir que el trabajo sea atractivo, satisfactorio y agradable, de tal manera que quiera desempeñarlo no solamente en provecho propio, sino en beneficio de la empresa y del grupo social al que pertenece.

El trabajo realizado por los empleados bancarios resulta ser

grato para la mayoría, sin embargo, existen como en cualquier actividad industrial, necesidades que en menor o mayor grado no han sido cubiertas. Por otra parte, en las Instituciones Bancarias hay posibilidades de desarrollo personal que permiten la realización de un mayor esfuerzo.

Para los empleados de las Instituciones Bancarias la Nacionalización Bancaria que se suscitó en el año de 1982, no ocasionó transformaciones en la manera de trabajar de los mismos, pues en general, la opinión que dieron de la Nacionalización fue que ésta no resultó un factor de variación en el desarrollo del trabajo, ni en la forma de contribuir con la Institución, tampoco hizo que se distribuyera mejor al personal, ni provocó una mayor integración. Por otro lado, una de las afirmaciones más claras que trajo consigo la Nacionalización Bancaria es que la apreciación que tiene la clientela del empleado bancario, es de que se ha convertido en burócrata.

Dentro de los cambios que ocasionó la Nacionalización, el que se refiere a la creación del Sindicato Bancario, los propios empleados opinan que no fue del agrado de la mayoría, pues muchos de los integrantes no conocen los objetivos ni metas del mismo, y consideran que éste no

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

resuelve los problemas que se presentan entre los empleados y la Institución.

La determinación por parte del Gobierno Mexicano de Nacionalizar la Banca Privada, no fue del total agrado para la mayoría de los empleados bancarios, sin embargo, están de acuerdo con otras medidas tomadas a raíz de la Nacionalización como es el caso de la fusión de algunas Instituciones Bancarias.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONCLUSION

La investigación que sostiene el presente estudio demuestra que, para los empleados del nivel operativo de las Instituciones Bancarias, la Nacionalización de la Banca Privada no trajo consigo un cambio en la manera de operar del Sistema; sin embargo, esta transformación de la Banca Privada a Banca Pública sí repercutió en diferentes aspectos como es el de la nueva conceptualización que la clientela tiene sobre los empleados bancarios ya que ahora los cataloga de burócratas y esto en consecuencia los desfavorece.

En opinión de los propios empleados bancarios, la Nacionalización no afectó sus derechos o sus obligaciones, sin embargo se pudo observar que, la mayor parte del personal se sentía más motivado antes de dicha Nacionalización debido a que ahora siente que hay un crecimiento más reprimido en sus prestaciones, el incremento en los sueldos está en función de lo que dicten las Autoridades Gubernamentales y las oportunidades de desarrollo personal se ven más limitadas.

Derivado de este estudio se concluye que:

La "Motivación" hacia el trabajador es un elemento



primordial para alcanzar altos rendimientos de productividad; sin embargo, no existe una fórmula exacta que asegure la óptima utilización de la misma. Lo que sí es posible afirmar es que el principal fundamento de la "Motivación" es el mismo interés de otorgarla.

Que resulta importante realizar un meditado estudio de la motivación del personal para lograr en el empleado un mayor y mejor desarrollo en favor de las Instituciones Bancarias.

Que el nuevo estudio de la "Motivación" a los empleados derive en una serie de estímulos reales que se reflejen en auténticas mejoras en el nivel de desarrollo, tanto profesional como personal, a través de las facilidades que las Instituciones Bancarias habían venido otorgando, obteniendo con ello una mejor eficiencia y calidad del trabajo.

Que si la mayor productividad tiene su origen primordial en la realización del trabajo en condiciones óptimas y esto es característica y obligación de las Instituciones Bancarias, resulta incuestionable que la superación del empleado a través de la "Motivación" debe estar a cargo de las propias

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Instituciones Bancarias mismas que resultarían beneficiadas al observar la mejoría del servicio que se presta al público usuario.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

BIBLIOGRAFIA

ARIAS BALICIA FERNANDO.

Administración de Recursos Humanos.

Editorial Trillas.

México, 1977.

BERENSON MARK L. Y LEVINE DAVID M.

Estadística para Administración y Economía.

Editorial Interamericana.

México, 1980.

DE LA MADRID MIGUEL.

Primer Informe de Gobierno.

Informe Complementario.

México, 1983.

DE LA MADRID MIGUEL.

Segundo Informe de Gobierno.

Sector Política Económica.

México, 1984.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION.

Poder Ejecutivo, Secretaría de Hacienda y

Crédito Público.

México, Septiembre 1982.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

GELLEMAN SAUL W.

Motivación y Productividad.

Editorial Diana.

México, 1981.

HARO LEEB LUIS.

Relaciones Humanas.

Editorial Edicol.

México, 1980.

HERZBERG FREDERICK.

Una vez más. ¿Cómo motivar a sus empleados?

Biblioteca Harvard.

Publicaciones Ejecutivas de México, S. A.

México.

KAST DANIEL Y KAHN ROBERT L.

Psicología Social de las Organizaciones.

Biblioteca de Ciencias de la Administración.

Editorial Trillas.

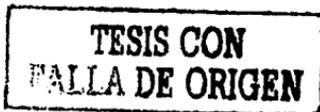
México, 1983.

KAST FREMONT E.

Administración en las Organizaciones.

Editorial McGraw-Hill.

México, 1980.



LOPEZ PORTILLO JOSE
Sexto Informe de Gobierno
México, 1982.

McGREGOR DOUGLAS.
Mando y Motivación.
Editorial Diana.
México, 1982.

OUCHI WILLIAM.
Teoría Z.
Fondo Educativo Interamericano.
México, 1983.

PAZOS LUIS
La Estatización de la Banca.
Editorial Diana.
México, 1982.

PICKLE HALL B. Y ABRAHAMSON ROYCE L.
Administración de Empresas .
Editorial Limusa.
México, 1982.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REDDIN WILLIAM J.
Efectividad Gerencial.
Editorial Diana.
México, 1974.

RIDS SZALAY ADALBERTO Y PANIAGUA ADUNA ANDRES.
Orígenes y Perspectivas de la Administración.
Editorial Trillas.
México, 1980.

TELLO CARLOS
La Nacionalización de la Banca en México.
Editorial Siglo Veintiuno.
México, 1984.

TERRY GEORGE H.
Principios de Administración.
Editorial C.E.C.S.A.
México, 1969.

VAZQUEZ MARTINEZ CUAUHEMOC.
Principios de Administración por Objetivos.
Editorial Diana.
México, 1978.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VROOM VICTOR H. Y DECI EDWARD L.

Motivación y Alta Dirección.

Editorial Trillas.

México, 1979.

WERTHER WILLIAM B. Y DAVIS KAITH.

Dirección de Personal y Recursos Humanos.

Editorial McGraw-Hill.

España, 1982.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**