

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD-IZTAPALAPA

## MOTIVACION EN SUCURSALES BANCARIAS

que para obtener el título de  
Licenciado en Psicología Social

PRESENTA:

REBECA RUIZ JUAREZ

FRANCISCA RESENDIZ ROJO

ASESOR:

Mtro. JAIME PEÑA SANCHEZ

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

Almuerzo

Almuerzo

Almuerzo

**MOTIVACION EN SUCURSALES BANCARIAS**



---

**ASESOR:  
JAIME PEÑA SANCHEZ**

*V. B. de la  
presente Tesis*



---

**LECTOR:  
LIC. SERGIO PAZ HUICOCHEA**

## INDICE

<b>Agradecimientos</b>	<b>1</b>
<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b><i>I. La Psicología Social en la organización</i></b>	
La organización, objeto de la Psicología Social	6
Actividades que contribuyen a la realización óptima de objetivos en la organización;	9
comunicación	9
desarrollo de equipos de trabajo	10
liderazgo	10
capacitación	12
motivación	12
<b><i>II. La motivación en sucursales bancarias</i></b>	
Motivación, un concepto polisémico	15
Necesidad; un elemento de aproximación para abordar la motivación	16
Teorías de motivación:	
Jerarquía de necesidades	17
Higiene-Motivación	19
Equidad	19
<b><i>III. La percepción de los trabajadores bancarios</i></b>	
Proceso de percepción en las personas	21
Elementos de la percepción dentro de la sucursal	22
<b><i>IV. Presentación de resultados</i></b>	
Respuestas obtenidas del cuestionario	24
Resultados de la escala	32
<b>V. Conclusiones</b>	<b>35</b>
<b>Sugerencias</b>	<b>37</b>
<b>Glosario de términos</b>	<b>39</b>
<b>Anexos</b>	<b>40</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>44</b>

## AGRADECIMIENTOS

No deseando omitir a nadie, doy gracias a toda la gente que con su voluntad contribuyo al logro de la presente tesina a través de: su consejo, apoyo, comprensión, palabra de aliento abrazo sentido, cariño, afecto y amor.

Por lo anterior, mi profundo respeto y, nuevamente gracias a ustedes.  
Y a ti Dios gracias por permitirme vivir.

**Rebeca**

## INTRODUCCION

La realidad que vive el siglo XXI, presenta al trabajo, como una de las actividades centrales en la vida del hombre y, a su vez el comportamiento social en el trabajo constituye una de las formas más importantes e interesantes de comportamiento, pues, con regularidad la gente permanece más de las ocho horas establecidas en su centro de trabajo por causas como: exceso de trabajo, gusto por este, compaginación de sus objetivos con los de la organización, o bien por conservarlo.

El comportamiento del individuo dentro de su trabajo ha sido un tema muy estudiado. Hay tesis que datan desde los años sesentas. En la Facultad de Psicología de la UNAM, en la Universidad del Valle de México, en la UAM, Banco de México etc.. Sin embargo la mayoría de los estudios se refieren a empresas manufactureras y muy pocas a empresas de servicio, las cuales se refieren a conflictos en comunicación y al cambio a partir de la estatización de la Banca en México.

Lo que me inclino a estudiar el tema de motivación, es haber leído acerca del impacto que tienen las empresas de servicio en México a partir de 1956 (más del 60 % se dedica al servicio). Y dedicar el estudio a Instituciones Bancarias es por la manera en como se expresa la gente que trabaja en ellas, pues parece ser que las personas que laboran en estos centros se sienten a gusto con su trabajo ya que comentan que un Banco les da prestigio y un buen status social, entre otras razones es por la facilidad de conseguir información.

Esta investigación es de tipo exploratorio. Ya que lo que se pretende es conocer la percepción de los trabajadores, lo cual se realizará a través de encuestas.

Los objetivos a cubrir son los siguientes:

**Objetivo General.** conocer la percepción del personal de sucursales bancarias respecto a la motivación, con el fin de explicar el sentido de pertenencia.

### **Objetivos Específicos:**

- 1.- Confirmar la intervención del Psicólogo Social en la Organización Bancaria.
- 2.- Conocer el nivel de percepción de trabajadores tanto de confianza, como sindicalizados así como la diferencia entre estos.
- 3.- Analizar la necesidad de percibir la motivación y su influencia en el sentido de pertenencia.
- 4.- Diferencias que existen al percibir la motivación de los empleados de una Organización, pero, en diferentes sucursales
- 5.- Descubrir el conocimiento que tienen los empleados de la organización respecto a metas, filosofía, objetivos, prestaciones, etc.

6.- Buscar que la tesina de pauta para futuras investigaciones en torno a la Institución Bancaria y al tema de motivación.

Los resultados del análisis nos confirman que el objetivo general se cubrió, pues efectivamente las organizaciones Bancarias llevan a cabo mecanismos en la motivación su personal. Este se siente parte de la Institución, gracias a que perciben de manera positiva dichos mecanismos.

Respecto al resultado de los objetivos específicos, efectivamente el Psicólogo Social tiene la capacidad de apoyar en un banco, orientando al Gerente de la sucursal en aspectos particulares de su personal analizando o combinando esfuerzos con el departamento de Recursos Humanos.

Para el segundo objetivo será necesario analizar las respuestas en el anexo 1A. No obstante el puesto de los empleados determina la diferencia

Respecto al tercer objetivo, es clara la necesidad de que se perciba la motivación, pues de alguna manera esta crea gente servicial y emprendedora.

El cuarto objetivo no fue alcanzado. Pues lo planeado inicialmente no pudo ser llevado a cabo. Por que al final se decidió que la población fueran diferentes bancos del D.F. ; entonces el instrumento no sólo se aplico a una sola organización.

El quinto y último espero que se cumpla, pues el estudio del individuo dentro de cualquier institución laboral es de gran interés, ya que ni con las técnicas más sofisticadas se podrá ir hacia adelante de manera coherente si se olvida que el elemento más valioso es "EL HOMBRE". Así pues queda abierta la invitación.

Las perspectivas desde la cual se aborda el tema son tres: la Teoría de la Jerarquía de Necesidades propuesta por Abraham Maslow, la Teoría Higiene-Motivación propuesta por Herzberg. Y la Teoría de la Equidad considerada contemporánea y, enfocada a las relaciones en el área laboral.

El procedimiento se llevo a cabo a través de la aplicación en primera instancia, de un cuestionario integrado por preguntas abiertas y una segunda parte son afirmaciones referentes a situaciones de trabajo. Por ejemplo, La premiación de la puntualidad. Las cuales tienen el visto bueno de expertos en el tema. Dichos instrumentos aparecen en el anexo 1A y 1B. Los resultados obtenidos del instrumento se encuentran en la parte que corresponde a presentación de resultados. En dicho apartado presento la pregunta o afirmación según sea el caso ; cuestionario o escala, luego el objetivo del reactivo, después su resultado y finalmente su interpretación particular.

El primer capítulo busca, introducir al lector al estudio que la Psicología Social puede abordar en una organización. Es decir, se explican herramientas que el psicólogo social puede emplear para el estudio del ambiente laboral en las organizaciones. Así mismo como influyen los factores de liderazgo, capacitación, comunicación y realización de trabajo.

El capítulo dos tiene como objetivo definir qué es la motivación y como ha guardado relación a través del tiempo con el concepto de necesidad. Esta situación ha dado origen

a teorías que datan de los años 50's. Ejemplo de ello es la Teoría Jerarquía de necesidades

propuesta por Abraham Maslow. En este capítulo se cuestiona su aplicación hoy día, el cual desde mi particular punto de vista no resulta motivante, por el sistema en que vivimos.

Esto es, el capitalismo induce al individuo de acuerdo a esta jerarquía a escalar a la siguiente. Y la motivación estará determinada por la satisfacción que cada necesidad le brinde, sin embargo el sujeto cae en una situación alienante sobre todo al buscar satisfacer necesidades económicas, es decir cada vez necesitará más.

Para concluir este capítulo se presentan dos Teorías: Higiene-Motivación y Teoría de Equidad. La primera es formulada por Herzberg, dicha teoría explica que las personas al obtener el logro, reconocimiento, responsabilidad tendrán satisfacción. Y la segunda teoría esta enfocada totalmente al comportamiento del individuo en el trabajo, y como su nombre lo dice; se basa en lo equitativo de las relaciones de los trabajadores: entre si con la empresa. Contempla tres aspectos que supuestamente el individuo involucra en su forma de pensar, el otro, el sistema y el yo.

El capítulo tres permite una mejor comprensión de lo expresado en el capítulo anterior, porque explica elementos psicológicos que inciden en el proceso de percepción como por ejemplo la vista, el oído, la inteligencia y el desarrollo del individuo. Con este apartado se obtienen las características psicosociales que están presentes en el ser humano a través de su vida personal y que repercuten en el ámbito laboral.

El capítulo cuatro presenta al lector los resultados del instrumento aplicado: un cuestionario y una escala. Dicho instrumento mide factores de motivación en sucursales bancarias. A partir de él, se determinó el nivel de percepción en la población bancaria. Así mismo, sirvió de base para interpretar las conclusiones de la presente investigación, esta información representa el bagaje del capítulo cinco. En este mismo apartado es posible encontrar sugerencias, las cuales están determinadas a partir de la aplicación del instrumento.

Se incluye un glosario de términos el cual permite aclarar al lector el significado de algunas palabras que pueden generar confusión en el desarrollo de la investigación.

También se presentan algunos anexos, que contienen información idéntica a la que se utilizó, ya sea en la investigación de campo o bien resultados estadísticos ver anexo 2. Y por último se encuentran las fuentes de conocimiento consultadas.

**"La construcción de una organización  
eficiente es un problema de la  
psicología social-industrial".**

# PSICOLOGIA SOCIAL EN LA ORGANIZACION



## La Organización, objeto de la Psicología Social

Estudiar una organización, representa el estudio multidisciplinario de todas las ciencias, sin embargo saberla conducir puede resultar ser lo más complejo de todas las artes y la más comprometedor de todas las disciplinas.

Es por eso que "una buena organización y administración es, por sí sola, buena garantía de eficiencia,.... Pero es imposible organizarse bien sin atender de lleno a la psicología del ser humano, principio y fin de la organización" <sup>1</sup>. Lo anterior, pone de manifiesto la importancia que tiene la conducta humana en la organización; así como su dirección a... la actividad grupal".

El trabajo en grupo busca reunir las potencialidades de las personas para alcanzar o bien superar el trabajo habitual. Por ello tenemos que las siguientes actividades pueden incluirse al interior de un grupo: **motivación, comunicación, desarrollo de equipos de trabajo, entrenamiento y capacitación.** <sup>2</sup>

En los años 50's tuvo un gran auge el estudio y surgimiento de conceptos sobre la motivación. Consecuencia de ello es el interés que se le ha dado al aspecto psicológico en la empresa. Tal parece que se ha dejado de ver al hombre como una máquina y poco a poco se le esta dando el lugar de persona que ninguna empresa debería pasar desapercibido.

Sin embargo en la actualidad la motivación representa un factor relevante de estudio, por que en la nueva economía las empresas buscan sobrevivir ante el tipo de competencia dentro del marco de la generalidad del mercado. Por ejemplo los Bancos hacen uso de todos los medios de publicidad: televisión, volantes, propaganda, etc., para que las personas acudan a sus sucursales y hagan uso de sus servicios. Es por eso que estos han sido ampliados para mayor comodidad del usuario. La carga ha recaído en el trabajador y lo ideal es compensar esa carga.

### La Organización, es objeto de la Psicología Social por razones como:

Las organizaciones se presentan como conjuntos coordinados, orientados hacia unos objetivos que definidos; interpretan sus medios a través de una estructura de roles que les permiten ser eficaces.

Representan una unidad social delimitada con objetivos definidos en un campo de la vida social. Así como la situación de que las personas pasan una gran parte de su vida en diferentes organizaciones que conforman sus relaciones, orientan sus comportamientos y definen sus modos de vida.

La organización se presenta como un fragmento de Institución que se manifiesta en un marco determinado. Y que engloba la idea de un marco social que revela una estructura de posiciones que se consideran esenciales para el logro de objetivos específicos; así un

---

<sup>1</sup>Rodríguez, Estrada Mauro. **Psicología de la Organización**, Trillas, México, 1978, p. 13

<sup>2</sup>Ibidem, p. 19

Banco, un sindicato son organizaciones en cuanto a que constituyen unos sistemas sociales definidos. Al designar las conductas sociales que se ejercen en el interior de estas estructuras; la organización del trabajo, la fijación de los objetivos son el elemento que determina una manera de comportarse en el trabajo.

Lapassade (1970) define la organización como: "una colectividad instituida para unos objetivos precisos, tales como la producción, la distribución de bienes, y formación de hombres".<sup>3</sup> De acuerdo a esta definición un Banco es una organización porque forma una colectividad por la cantidad de sucursales con las que cuenta, cubre el objetivo de dar un servicio, porque distribuye dinero y, capacita a su personal, de acuerdo a una normatividad establecida por el Banco de México. emite las políticas y lineamientos a las que debe sujetarse las organizaciones bancarias como: BANAMEX, BITAL, BANCO MEXICANO, SERFIN, BANCOMER, ETC..

Enríquez (1971) determino características propias de las organizaciones:

1. Cuentan con una filosofía general
2. Funcionan conforme a reglas impersonales que fijan el proceso de producción y a una estructura de autoridad basada en la competencia, ser el mejor. Es un mundo que esta estructurado por normas racionales necesarias para una actividad
3. Se seleccionan a las personas que van a ser miembros sobre una base de criterios que deteminan las actitudes para el puesto. Las condiciones a las que se debe sujetar de entrada, así como su participación son aquellas que están en el contrato colectivo de trabajo.

Las organizaciones no exigen como las instituciones la interiorizaciones de leyes, solo que se este conforme y se tenga un buen desarrollo de la actividad. El personal de confianza se rige por el Banco de México y sólo busca en su plantilla de personal máxima eficiencia.

Por su parte la concepción psicoanalítica establece los siguientes aspectos:

1. El cuerpo que funda a las Instituciones es: conocimientos y doctrinas las cuales definen los sistemas de valores y se imponen como una especie de leyes. Este punto determina la diferencia entre la institución con la organización. Justamente a partir de esta postura es posible llamarle una organización, banco.
2. Interiorización de reglas
3. Su sistema fundador lo representa de manera simbólica; la figura del poder que es el padre. Se tiene como figura simbólica o representativa en este caso al Director del Banco de México y de manera específica al Gerente dentro de la sucursal.
4. Son reproductoras, pretenden mantenerse, inscribirse en la permanencia. Formar a los individuos que participan en ella y que tengan el mismo molde.

---

<sup>3</sup>Fisher, G. N. **Campos de Investigación en Psicología Social**, Narcea, Madrid, 1992, p. 182.

5. Que se propongan como modelos que tienen un valor educativo. La gente que labora en dichas organizaciones no necesariamente debe representar un modelo educativo sino simplemente tener una línea educativa que en todo caso sería tener una formación académica Administrativa-Financiera. Pues esta área les permite tener a los trabajadores una mejor comprensión del aspecto financiero. Y en cierta forma ascender de puesto. Alcanzar una subgerencia a gerencia.

**Actividades que contribuyen a la realización óptima de objetivos en la organización, y; que constituyen temas de ocupación para el Psicólogo Social.**

El psicólogo social en la empresa se ocupa de explicar aquellos factores que influyen en la conducta del trabajador y que pueden incidir en la realización de su actividad.

Es así como tenemos por primer factor a la: **comunicación** la cual es considerada como un proceso dinámico, que implica correspondencia y trato entre las personas.

La comunicación social es posible comprenderla a través del esquema tradicional: emisión, recepción y retroinformación. Este proceso no es lineal y son dependientes uno de otro.

En esta investigación se estudia la comunicación que existe entre:

- a) **Jefe-empleado:** la cual abarca situaciones del trabajo mismo hasta; comentar aspectos personales con el jefe.
- b) **Entre compañeros:** conocer si es favorable y si esto determina mayor compañerismo en el lugar de trabajo.

Justamente el factor comunicación, resulto ser una variable muy significativa en la escala aplicada al personal bancario, pues arrojó porcentajes arriba del 40%, lo cual es un indicador de que los trabajadores consideran que la comunicación debe establecerse desde el momento en que ingresa a laborar una persona. Debido a que esto fomenta una mayor y mejor relación entre compañeros de trabajo.

Así mismo manifestaron estar de acuerdo en que motiva el trabajo diario cuando el jefe toma en cuenta al personal en decisiones importantes.

Variable: Comunicación entre jefes y compañeros. Los resultados son los siguientes:

<b>Escala</b>	<b>Porcentaje de Sindicalizados</b>	<b>Porcentaje de Confianza</b>
Muy de acuerdo	30.00 %	26.15%
De acuerdo	42.22%	47.69%
Indiferente	12.22%	16.92%
En desacuerdo	10.00%	7.69%
Muy en desacuerdo	5.56%	1.55%
	<hr/> 100 %	<hr/> 100 %

Lo anterior indica que la comunicación entre jefes y compañeros en la sucursal es considerada una variable importante para el trabajo. Manifestando estar de acuerdo en que la comunicación debe establecerse desde el momento en que ingresa a trabajar. Debido a que esto contribuye a agilizar la información y tener un mejor desempeño.

También motiva el que la comunidad en donde trabaja recuerden eventos especiales o fechas significativas como el cumpleaños por ejemplo.

Finalmente, tenemos que las necesidades medidas en la presente variable corresponden a un orden superior y dan explicación de la satisfacción en el interior del sujeto.

### **DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO**

El factor anterior, determina considerablemente este por razones como la siguiente:

Si partimos de que la comunicación es correspondida, entre jefe-subordinado será posible el trato entre los compañeros de trabajo lo cual ayuda a que el personal que labora para la organización este dispuesta a participar en las actividades que contribuyan a la consecución de metas dentro de esta "... En la empresa, la división de las tareas es antes que nada la forma de una cooperación técnicamente eficaz." <sup>4</sup>

Y un elemento que determina un buen desarrollo de grupos de trabajo es el líder o jefe, pues él es quien en determinado momento decide quienes realizarán trabajo en conjunto o en su defecto convocará a reuniones para tratar metas del trabajo.

### **EL LIDER**

Es la persona en este caso que tiene la tarea de dirigir o conducir la actividad de los trabajadores para lograr fines específicos con celo y confianza.

Para R. Tannenbaum y W. Schmidt existen dos tipos de liderazgo:

**a) Autócrata:** esta centrado en el jefe. El gerente toma la decisión y la da a conocer, es decir "vende su decisión".

**b) Participativo:** esta centrado en los subordinados. Es decir el gerente permite a los subordinados actuar dentro de los límites definidos por él.

Cualquiera que sea el estilo de liderazgo, que se presente el jefe siempre será el responsable de la calidad de las decisiones tomadas, incluso cuando la decisión haya sido tomada por el grupo y así, al delegar la autoridad de la decisión debe estar preparado para aceptar el riesgo que se pudiera presentar.

Un alto porcentaje de trabajadores respondieron estar de acuerdo que una buena relación con el jefe es indispensable, lo cual quiere decir que cuando esta situación se establece de manera efectiva contribuye a que el personal se sienta motivado hacia el trabajo. Cabe mencionar que es más alto el porcentaje en el personal de confianza, el cual es ocupado por Subgerentes a nivel administrativo, financiero y comercial. Mientras que los puestos sindicalizados son ocupados por Cajeros, encargados de bóveda y/o controlistas, dichas funciones varían en cada banco. La situación que se expone puede deberse al trato directo que se establece con el gerente, debido a que la confianza puede obedecer a que las dudas de trabajo sean frecuentes.

---

<sup>4</sup>Friedman, G. Naville. **Tratado de Sociología I**, F.C.E. México, 1963 p.370.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la escala:

<b>Escala</b>	<b>Porcentaje de Sindicalizados</b>	<b>Porcentaje de Confianza</b>
Muy de acuerdo	21.30%	14.10%
De acuerdo	28.70%	43.59%
Indiferente	20.37%	19.23%
En desacuerdo	13.89%	6.67%
Muy en desacuerdo	15.74%	16.41%
	<hr/> 100 %	<hr/> 100 %

**Interpretación:**

La gente que respondió de manera indiferente tiene un porcentaje considerable más no significativo, por lo cual, sería posible pensar que lo ideal sería aplicar una motivación por igual al personal, de tal manera que no sean notorias las preferencias.

Y finalmente, el porcentaje de personas que esta en desacuerdo en la motivación que da el jefe es poco significativa en los de confianza y, ligeramente menos importante para los sindicalizados.

## LA CAPACITACION

Esta considerada dentro de las actividades que realiza el departamento de Recursos Humanos, en el cual el psicólogo social puede ayudar y colaborar para su realización.

La capacitación es un derecho de los trabajadores, establecido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; el cual permite elevar su nivel de vida y productividad en el trabajo.

Por tanto, la capacitación pretende:

- \* actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores,
- \* prepararlos para ocupar vacantes o puestos de nueva creación,
- \* prevenir riesgos de trabajo,
- \* incrementar la productividad y calidad en el servicio,
- \* buscar la superación el desarrollo personal de los trabajadores, así como orientar y formar para el trabajo,
- \* crear a los trabajadores las habilidades y aptitudes. Así como buscar que se tenga conciencia en la importancia del servicio que presta.

Lo que busca el empresario es gente capaz y eficiente, que se haga participe en cumplir con el objetivo de la organización.

A continuación se citan las afirmaciones hechas por Vroom Víctor, Edwar las cuales sirven de base para la participación.

- 1) **recompensas personales:** se derivan directamente del cumplimiento del objetivo de la organización.
- 2) **alicientes personales:** ofrecidos por la organización están relacionados en forma estrecha con su tamaño y crecimiento
- 3) **recompensas personales:** se derivan de los alicientes ofrecidos por la organización, pero no están vinculadas, con el tamaño y crecimiento de la misma. "5

## MOTIVACION

La motivación, es otro aspecto en el cual el psicólogo social puede ocuparse. Para una mejor comprensión del tema es necesario tener presente dos tipos de motivación:

- a) **Motivación extrínseca:** surge cuando las personas hacen algo únicamente por ser recompensados.
- b) **Motivación intrínseca:** es cuando las personas se sienten interiormente motivados para realizar algo porque les hace sentirse bien

Como ejemplo del primer tipo de motivación tenemos que un trabajador realiza bien su actividad sólo porque le darán un 20% más de sueldo del que obtiene en un día. Y del segundo tipo, es cuando las personas realizan bien su actividad en el trabajo porque les gusta.

---

<sup>5</sup>Vroom, Victor Edwad. **Motivación y Alta Dirección**, Trillas, México, 1989, p.19.

Ambos tipos de motivación son experimentados por los trabajadores en sus empleos, ya sea que se de primero la extrínseca y después la intrínseca o viceversa.

En el siguiente capítulo se describe la motivación que se da en las sucursales bancarias y como esta influye en las actitudes de los trabajadores.

# MOTIVACION EN SUCURSALES BANCARIAS



**"La realización de un plan cualquiera  
no puede ser nunca una actividad mecánica.  
Depende siempre de la buena voluntad y  
de la cooperación de los individuos  
dentro de la organización"**

**R. L. ACKOOF.**

## Motivación, un Concepto Polisémico

El estudio de la conducta humana es un tema que ha interesado a los estudiosos a través del tiempo. Los filósofos griegos intentaron dar una explicación de la conducta humana; pues a ellos les interesaba explicar lo que buscaba el hombre y a que se debe la variación de su conducta. Por ejemplo: Demócrito pensaba que el hombre puede buscar muchas cosas externas a él, las cuales pueden tener bienestar interno.

Para Epicuro las personas dirigen su conducta a la búsqueda del placer mental. Otro exponente es Nietzsche, el cual explica que el comportamiento del ser humano está encaminado a conseguir poder.

Las aportaciones hechas por la filosofía griega sólo han sido supuestos sin haber llegado a una conclusión real.

Ha sido mucho el tiempo en que se ha tratado de dar una explicación a la conducta de las personas e incluso se ha llegado a decir que los hombres actuamos por instinto. Es decir, se considera instinto al hecho de que las personas busquemos comida cuando tenemos hambre, dormir al tener sueño y beber algo al estar sedientos. Por ejemplo, estas acciones determinan una satisfacción en nuestro organismo. Simplemente por ser necesidades fisiológicas.

Entonces, instinto se va a definir como aquella respuesta expresada por medio de una acción a los estímulos naturales del organismo. Al respecto Agnes Heller comenta en su libro: *Instinto, Agresividad y Carácter* que; los instintos obedecen a un hecho biológico, esto es, que son estímulos internos que junto con los externos provocan acciones instintivas en una etapa de la evolución del animal, y no del hombre. Por lo anterior, esta autora no acepta que lo innato compulsivo se considere como instinto.

Por que para ella sólo hay motivos concretos y sólo el hombre puede tener motivos. Para reafirmar esta definición Heller cita a Wallace quien dice: "...el motivo no es otra cosa que una <<combinación de fines y medios>>".<sup>6</sup>

Lo anterior, lleva a pensar que Agnes Heller rechaza la identificación de los elementos de la serie instinto-impulso-motivación-energía, tanto en el animal como en el hombre.

Por tanto Heller, concibe a los instintos como hechos biológicos que le permitirán al hombre obtener algo, llámese por ejemplo alimento, bebida, etc..

Ahora bien, para la autora la motivación es propia de la especie humana y tiene su base en hechos concretos. Por ejemplo: el hombre alcanza ideales o metas en el tiempo en que se lo proponga al hacer uso de su voluntad.

---

<sup>6</sup>Heller, Agnes. *Instinto, Agresividad y Carácter*, Península, Barcelona, 1980 p.76.

## **Necesidad un elemento de aproximación para abordar la motivación.**

La posición del hombre frente a la vida a través de la historia, permite comprender aspectos que para el ser humano han sido necesarias como: vestir, comer, dormir. Estas necesidades actualmente constituyen elementos que permiten explicar y comprender la motivación, por ejemplo, hoy día las personas están motivadas externamente, hacia el trabajo. Buscan tener una casa, poseer un auto, contar con servicios médicos y visitar lugares de esparcimiento, etc..

Estos motivos justifican la determinación al hablar de motivación. Es obligatorio hablar de necesidad; este último término es complejo, pero sin duda alguna es útil e importante para aproximarse al entendimiento de las motivaciones en las personas y de manera concreta en esta investigación a los trabajadores bancarios.

Las necesidades deben entenderse como una condición motivadora, biológica o psicológica, que sirve para dirigir a un individuo hacia cierta meta. Dichas necesidades están orientadas al tener, el cual resulta ser alienante. Una persona que ha realizado un estudio más detallado acerca de las necesidades es la investigadora húngara Agnes Heller, ella define a la necesidad como: deseo consciente, aspiración, intención siempre dirigida hacia un cierto objeto. Este concepto guarda relación con la conducta individual y con el comportamiento social.

En el caso de las organizaciones bancarias, el concepto descrito anteriormente es posible emplearlo, debido a que los trabajadores de sucursal conocen el objetivo de la organización: "llegar a ser la número uno", una manera de aproximarse es por medio de la eficiencia y calidad al atender al cliente. Sin embargo, éste hecho "aparentemente" beneficia al trabajador y al banco, pero la realidad es otra dice Heller, porque: no se tienen en cuenta para nada las "necesidades" del hombre, sino las exigencias de la empresa, pero en la cual se pretende que todo se hace en función de esas "necesidades" humanas.

Es decir, la organización bancaria así como el sindicato se ocupan de dar incentivos, pero se olvidan de situaciones que el trabajador vive a diario, situaciones que en la mayoría de los casos son difíciles como ejemplo voy a retomar algunas respuestas de los trabajadores. "le da toda la razón al cliente, ahora normalmente son 17:00 o 17:30 p.m. y no hay vales de comida porque el Banco cree que salimos a las 17:30 p.m."<sup>7</sup>

Estas respuestas reflejan claramente que la organización es la que le exige al trabajador quedar bien ante el cliente, pese a que éste pueda estar herrado, y, la otra es que la alimentación como necesidad existencial se pasa por alto, interesando únicamente la realización del trabajo.

Hasta este punto es posible tener una visión de que hay necesidades que motivan al personal, porque pueden obedecer a deseos, aspiraciones, intenciones dirigidas a la obtención de una recompensa. No obstante, esta postura sólo da respuesta a una parte de la motivación que sería el tener. Sin embargo la motivación abarca más aspectos y este es sólo una. Es por ello que a continuación se procede a explicar sobre las teorías de motivación.

---

<sup>7</sup>Respuestas de dos trabajadores sindicalizados.

Dentro de las teorías antiguas de motivación tenemos a: jerarquía de necesidades, propuesta por A. Maslow, en la cual se supone que en el ser humano existen cinco:

## N E C E S I D A D E S

1. Fisiológicas	2. Seguridad	3. Sociales	4. Estima	5. Autorealización
*.Sed	*Sentir tranquilidad para la vida futura (tanto personal, como familiar)	*Vivir en una comunidad y sentir que se pertenece a ella.	*Son más emocionales: como: *Autorespeto *Autonomía *Sentirse estimado en la comunidad que se vive.	*Dejar huella *Crecimiento y realización de su potencial.
*Vivienda				
*Sueño				
*Sexo				
*Nec. corporales.	*Tener una casa Protección ante daños físicos o emocionales.			

Es decir, para Maslow estas necesidades van surgiendo en orden jerárquico. Por lo tanto, " a medida que van satisfaciéndose estas necesidades, la siguiente se torna más dominante; según Maslow, el individuo asciende por la jerarquía . Desde el punto de vista de la motivación, la teoría establece que si bien ninguna necesidad queda satisfecha enteramente, una necesidad en lo fundamental ya no motiva.

Maslow distingue cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Las fisiológicas y de seguridad se describen como de orden inferior. Amor, la estima y la autorealización se clasifican como necesidades de orden superior. La diferenciación entre los dos ordenes, se trazó suponiendo que las necesidades de orden superior se satisfacen en el interior del sujeto; en cambio, las de orden inferior se satisfacen en el exterior del sujeto (por cosas como sueldos, contratos , sindicatos, y antigüedad)...".<sup>8</sup>

A continuación, se ofrece la perspectiva que ofrece Agnes Heller, a cuatro tipos de

## N E C E S I D A D E S

1. Existenciales	2. Alienadas	3. No alienadas	4. Radicales
*Alimentación	*De carácter cuantitativo	*De carácter cualitativo como:	*Aquellas nacidas en la sociedad capitalista.
*Relaciones sexuales	*Dinero	*Amistad	
*Contactos sociales	*Poder y	*Actividad cultural	
	*Posesión	*Amor	
		*Realización de uno mismo	

<sup>8</sup>Robbins, Stephen. **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall, México, p.125.

Es posible discutir la perspectiva de Abraham Maslow con la de Agnes Heller a partir de una:

### E Q U I V A L E N C I A

	M A S L O W	H E L L E R
N E C E S I D A D E S	FISIOLÓGICAS	EXISTENCIALES
	SEGURIDAD	ALIENADAS
	SOCIALES O AMOR	RADICALES
	AUTOREALIZACIÓN	NO ALIENADAS

Estas dos perspectivas que en el fondo tienen aspectos comunes, finalmente; se oponen en puntos vitales; es decir, Heller reconoce las necesidades existenciales que requiere el hombre para vivir, las cuales son llamadas por Maslow como necesidades fisiológicas, así mismo acepta que las personas tienen necesidades que guardan relación con los demás como: la cultura, el amor, la aceptación de la comunidad y la autorealización, nombradas por ella como no alienadas y que en Maslow se identificaban como sociales y de autorealización. Entonces, estas semejanzas no constituyen problema alguno porque se asume que esto le sucede al hombre en general y, por ende no es muy discutible, tal sería el caso de afirmar que las personas en su mayoría trabajan porque necesitan comer, vestirse y para obtenerlo necesitan dinero.

Pero, en cambio lo discutible es lo que Maslow denomina como necesidades de seguridad y que Heller llama alienadas y radicales, porque en primer término cualquier empleado trabaje para "x", "y" o "z" empresa, organización desea proteger a su familia y como primer paso busca mejorar sus condiciones de vida: mejor alimentación, vivienda más cómoda. Mientras que, para Heller el tener necesidades alienadas como lo es el dinero, el poder y la posesión son tres necesidades que no pueden y no deben jamás ser satisfechas por completo. En el caso concreto de los bancos, estas buscan cubrir con prestaciones, sueldo considerable este tipo de necesidades aunque en realidad no se cubren completamente porque por ejemplo para tener derecho a algunas prestaciones es necesarias cubrir al menos dos aspectos:

- antigüedad en la sucursal y
- sueldo que esta en función del puesto que se tenga en la sucursal.

Un ejemplo es: "X" empleado que desea adquirir un auto, sólo tiene derecho si tiene como mínimo dos años laborando para la organización. Puede suceder que este mismo empleado al mes o al año desee adquirir un automóvil último modelo, y resulta que no tiene derecho a otro préstamo sino hasta que pase cierto tiempo. Este hecho demuestra

que la empresa no satisface completamente al personal durante el tiempo que preste sus servicios a la organización, porque sus necesidades están en aumento, es decir, un empleado que esta en caja deseará ocupar un puesto de subgerente y finalmente aspirará a ser gerente en la sucursal y después algo más, es decir, querrá intentar más, si conoce, y cuenta con los elementos adecuados que lo sustenten para esto, debe tener los estudios requeridos y la capacidad para desarrollar otras actividades.

Finalmente, estas necesidades traerán como consecuencia a las necesidades llamadas radicales, las cuales son productos de la sociedad capitalista en que vivimos; y que a través del tiempo no han sido satisfechas en este sistema de vida, ya que induce a que las personas se preocupen por tener más y consumir en mayores cantidades. No obstante, esta situación lleva a que las personas se obsesionen por poseer más sin tener un límite.

En concreto: la teoría de Maslow se desvanece para los fines que lleva esta investigación un tanto teóricamente porque Heller deja ver de una manera muy real el acontecer, la vida que prefiere tener hasta cierto punto las personas del sistema capitalista. Y además porque la propuesta de esta teoría es difícil llegar a lograrla; satisfacer completamente una necesidad al menos en este subtema. Esto me lleva a explicar la Teoría **HIGIENE-MOTIVACIÓN**.

Formulada por Herzberg, con el propósito de saber que era lo que la gente quería de su trabajo. Explicó que la inclinación hacia la satisfacción resulta cuando se obtenga el logro, reconocimiento, responsabilidad, etc.; y que la carencia de esto no causaba insatisfacción.

Herzberg determinó que lo contrario de la satisfacción no era la insatisfacción como comúnmente se creía. Para él, los factores que provocan la insatisfacción en el trabajo, los denomino factores de higiene o mantenimiento, los cuales explica, son totalmente independientes de los que favorecen la satisfacción a los que denomino motivadores.

Por tanto, un sistema de motivación depende de la habilidad del jefe para propiciar condiciones de motivación. Principalmente a través de una planeación y organización cuidadosa del trabajo y satisfacer la necesidades de mantenimiento. Por medio de condiciones como ser justos y amistosos y proporcionar información adecuada.

Al igual que Maslow, Herzberg baso su teoría en la satisfacción de las necesidades y aunque le dio un enfoque más empresarial que Maslow, ambas teorías llegan a la conclusión de que el hombre tiene objetivos y pretende lograrlos, siendo la motivación el medio para lograrlo. Con este enfoque obtenemos nuevamente que el ser humano posee los medios para poder sentirse motivado en este sistema, pese a que este no contribuye al logro pleno y por ende las personas no estarán motivadas en su centro de trabajo.

Lo anterior me lleva a retomar una de las teorías contemporáneas de motivación; las cuales han sido producto de las antiguas y una de ellas es la teoría de la **EQUIDAD**. Esta teoría esta enfocada totalmente al comportamiento del individuo en el trabajo, y como su nombre lo dice; se basa en lo equitativo de las relaciones de los trabajadores entre si y con la empresa.

Contempla tres aspectos que supuestamente el individuo involucra en su forma de pensar, el otro, el sistema y el yo; los cuales se explican de la siguiente forma:

1. Otro. Se incluyen a las demás personas que desempeñan funciones similares en la misma empresa donde trabaja el individuo, además de amigos, vecinos, etc. El individuo compara la situación laboral en que se encuentra él con respecto a los otros (sueldo, perspectivas de crecimiento, responsabilidad, etc.) y de ahí se origina la motivación o el conflicto.

2. Sistema. Se refiere a la administración de la empresa: política, administración de sueldos y salarios, promociones, etc., que el empleado analiza y juzga de acuerdo a lo que espera y quiere.

3. Yo. El individuo compara el esfuerzo y la dedicación que pone a su trabajo con los resultados y beneficios que obtiene, ya sea reconocimiento, sueldo, etc..

Actualmente los trabajadores buscan que la empresa a la cual prestan su servicio les ofrezca un crecimiento ya sea personal o profesional, el cual a su vez va a implicar mayor responsabilidad y esto contribuirá a que exista motivación. Por tanto, el empleado hace estas comparaciones con el objeto de ver si se encuentra en una situación justa o injusta y de ahí proviene el grado de motivación, las ganas que tenga de hacer las cosas.

Cuando una persona ingresa a trabajar a una empresa, con excelentes condiciones de trabajo, un sueldo atractivo y un futuro comprometedor, esta persona tratará de hacer su trabajo lo mejor que pueda, ya que existirá motivación. Pero ¿qué sucedería si ingresa otra persona no tan capaz como la otra, que tuviera un mejor sueldo y perspectivas?, el empleado se vería frustrado en cierta forma y su rendimiento no sería el mismo pues ya no existiría la motivación que sentía al ser tratado equitativamente.

Esta teoría habla de un trato igual entre personas que desempeña funciones semejantes dentro de una misma empresa, con el objeto de motivarlos y despertar en ellos el espíritu de competencia, el cual siempre impulsa a superarse.

En el caso que compete a esta investigación, se tiene que esta teoría es aplicable a los empleados que laboran en sucursales bancarias, como ejemplo se tienen respuestas de: "en comparación con otros bancos, el sueldo es aceptable. Es el más alto que en otras instituciones bancarias nacionales"<sup>9</sup>

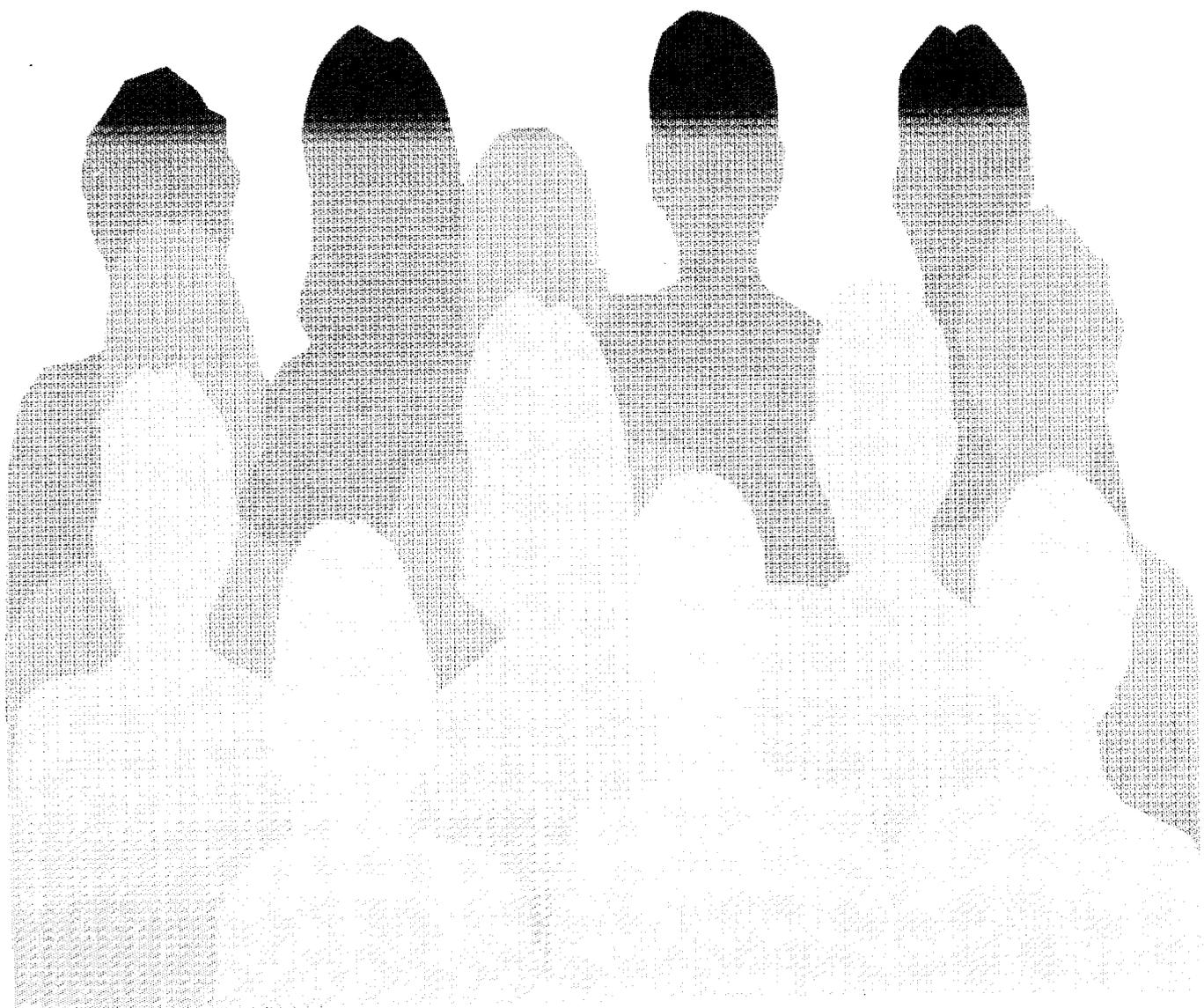
El motivo que origino la introducción de estas tres teorías fue con el fin de tener una visión de como las condiciones actuales van marcando el camino de una cierta percepción hacia la explicación de la conducta de los trabajadores de sucursales bancarias y la manera en como esta puede influir en la realización de las tareas específicas.

El siguiente capítulo, explica de manera más específica lo que es el proceso de percepción en las personas, así como sus elementos.

---

<sup>9</sup>Respuestas expresadas por trabajadores sindicalizados.

# PERCEPCION DE LOS TRABAJADORES BANCARIOS



## Proceso de Percepción en las Personas

Ahora que se ha establecido en el capítulo anterior que no solo se busca cumplir a un 100% las necesidades, sino que se pretende encontrar un trato igual para cada trabajador en los centros de trabajo. Es fundamental comprender dicha situación para explicar el proceso de percepción, debido a que esta como proceso cognoscitivo coadyuva a comprender lo que es la motivación.

Es por eso que cuando interactuamos constantemente con personas, objetos y empezamos a conocerlas y tener una idea de ellas; justamente esta idea, concepto o imagen que se conforme sería la percepción. Por tanto todas las representaciones que sean reales, capaces de ser vistas o tocadas y escuchadas por nuestros sentidos dan origen a la percepción.

El proceso de la percepción se va conformando, al transcurrir el paso de los años. Henry Wallon explica que la percepción por ser una reacción vital no solo ordena las impresiones sensoriales, sino que depende de los sistemas de actividad motriz, por ejemplo:

" en el bebé, su primer instrumento de exploración y percepción son: los labios y la punta de la lengua... , la boca es la matriz con la que se empieza a medir la conformación de las cosas" .<sup>10</sup>

La segunda etapa, aparece cuando el niño es capaz de agarrar con los dedos de sus manos los objetos que estén a su alcance.

Y, la última y tercer etapa es la capacidad que adquiere el niño de desplazarse por sí mismo, ya que en las dos anteriores era: lo que le daban; en la primera etapa y, en la segunda etapa lo que podría alcanzar; que estaba más próximo. Pero ahora es lo que el individuo desee conocer ya que tiene una capacidad de valerse por sí mismo.

Por tanto, el proceso de desarrollo de la percepción crece con la edad, y los niños perciben por acumulación de detalles desvinculados entre sí. Quiere decir que, el proceso perceptivo no se va a dar por etapas sino que sucederá de manera diferente, por ejemplo: un niño puede desarrollar más rápidamente algún sentido. El oído, tacto u olfato por aspectos muy peculiares de su entorno o bien tener alguna limitación física. Por ejemplo un invidente tiende a desarrollar su sentido del tacto y oído, justamente por la limitación física que presenta.

Se ha comprobado que tanto el aprendizaje y la experiencia cotidiana son factores que inciden en la conformación de percibir de las personas.

---

<sup>10</sup>Wallon, Henri. **La vida mental**, Grijalbo, Barcelona, 1983, p.155.

## Elementos de Percepción en Sucursales Bancarias

En el apartado anterior se explico, como las personas empiezan a percibir a través de los primeros años de vida. Sin embargo existen más elementos que componen la percepción humana, dentro de ellos se encuentra, la inteligencia que se considera como un elemento que contribuye a la explicación de la percepción, pues a lo largo del tiempo se ha postulado la hipótesis que habla de la estrecha relación entre percepción e inteligencia, la cual ha sido sostenida por algunos y rechazada por otros.

Por ejemplo: Hering sostiene que "...la intervención del conocimiento intelectual no modifica una percepción".<sup>11</sup> Sino el desarrollo de habilidades a través del tiempo. En el caso que nos ocupa, tendríamos que: la percepción de los trabajadores bancarios no se modifica precisamente por el grado de educación que se haya alcanzado. Sino sólo se desarrolla la percepción en la gente de acuerdo al trabajo que se lleva a cabo.

Otro ejemplo es, la capacidad de percibir "...totalidades organizadas, bajo una forma o estructura en conjunto."<sup>12</sup> Esta afirmación, ha sido sostenida por lo estudiosos de la Teoría de la Forma, y de la cual es posible afirmar que la percepción se rige por elementos que dependen entre sí por el sólo hecho de que se perciben entre sí. Una aplicación directa a la investigación es: que en la percepción de los trabajadores bancarios juegan un papel muy importante; el lugar de trabajo, condiciones de iluminación, relación con los compañeros, entre otras, a partir de esta relación es como se establece la percepción del trabajador.

El siguiente elemento, guarda una estrecha relación con el anterior y, es considerado como determinante es; el contexto. De hecho, Schneider dice que: "...en la vida real el comportamiento siempre se desenvuelve en un contexto físico, cultural y social".<sup>13</sup>

Por tanto, la percepción de las personas al trabajar se va a conformar por aspectos que van a estar presentes de manera física o determinadas en políticas y lineamientos bajo lo cual se rige una organización bancaria. Así como por los detalles que intervienen en la vida social de cualquier individuo, la comunicación y las relaciones humanas.

Un elemento más, son las experiencias pasadas, debido a que las experiencias del presente están influidas por estas, por el lenguaje, el estado motivacional actual y los objetivos del futuro. Nuestro aprendizaje pasado juega un papel significativo en la percepción, pero siempre actúa dentro de un marco de actividad orientada a objetivos. Es decir, un rasgo de la percepción es la intención que tengan las personas para conseguir alguna meta de trabajo o personal; para obtener un ascenso o desarrollarse profesionalmente.

---

<sup>11</sup>Piaget, Jean. **La Psicología de la Inteligencia**, Crítica, Brcelona, 1983, p67.

<sup>12</sup>Ibidem., p.68.

<sup>13</sup>Schneider, David, J. **Percepción Personal**, Fondo Educativo Interamericano, Estados Unidos, 1982, p.37.

Y, entonces; ¿cuál es el papel del perceptor?

Para concluir este apartado, es preciso comprender que las personas prestan atención a distintas cosas, de acuerdo a nuestros intereses. De tal manera que parezca que los valores y expectativas codifican y rotulan los acontecimientos a nuestra propia manera. Por ejemplo esta afirmación cobra sentido con la variable que se utilizó en la escala para medir percepción a través de explorar si el trabajo en sí mismo motiva a los trabajadores y si esto determina a que se sienta parte del Banco.

Los resultados son los siguientes:

<i><b>Escala</b></i>	<i><b>Porcentaje de Sindicalizados</b></i>	<i><b>Porcentaje de Confianza</b></i>
Muy de acuerdo	21.12%	10.77%
De acuerdo	44.44%	60.00%
Indiferente	17.77%	10.77%
En desacuerdo	11.12%	10.77%
Muy en desacuerdo	5.55%	7.69%
	<hr/> 100 %	<hr/> 100 %

De acuerdo a los resultados obtenidos es posible ver que la percepción de los trabajadores tiene una variación de acuerdo al puesto que se tenga, es decir es más motivante ser un subgerente de confianza a ser un cajero y ser sindicalizado. Por lo tanto, esta situación que determinara el comportamiento de los individuos, así como los objetivos de la organización, los servicios que presta y la comunicación que se establece en las sucursales.

# PRESENTACION DE RESULTADOS

## Resultados del instrumento

El presente capítulo busca presentar al lector los resultados obtenidos tanto del cuestionario así como en la escala, pretendiendo con ello facilitar su entendimiento. Se menciona la pregunta, el objetivo, la interpretación de cada pregunta y/o ítem según sea el caso.

Las preguntas del cuestionario responden a aspectos que al trabajador le agradan al realizar su trabajo, así mismo se cuestiona sobre el conocimiento que tiene de la organización para la que trabaja: sus objetivos, prestaciones que otorga, desarrollo profesional y perspectivas de superación.

La primera etapa esta diseñada con preguntas abiertas para conocer opiniones amplias sobre el conocimiento que se tiene del banco. (Se encuentra en el anexo 1A).

Las preguntas están presentadas por bloques de exploración, de la siguiente manera:

Primer bloque: preguntas 1,2,3 y 4

Tratan de explorar cuáles son los aspectos que los trabajadores de sucursales bancarias consideran importantes para el desarrollo del trabajo.

Segundo bloque: preguntas 5 y 6

Buscan confirmar si el personal bancario conoce los objetivos de la organización y si estos van acorde con los suyos.

Tercer bloque: preguntas 7,8 y 9

Indagan las situaciones por las cuales no se trabajaría en la organización. Así mismo conocer si el salario satisface el trabajo que se realiza.

Cuarto bloque: preguntas 10 y 11

Investiga el nivel de conocimiento del personal de sucursal, respecto a las prestaciones y determina la que es más importante para los trabajadores.

Quinto bloque: preguntas 12 y 13

Exploran las necesidades de autorealización.

Una vez concluida la aplicación del instrumento a los 31 trabajadores, se procedió a interpretar los resultados obtenidos, los cuales se presentan de la siguiente forma:

Pregunta 1

¿Qué es lo que más le motiva a usted a realizar su trabajo?

Objetivo: conocer aspectos o situaciones que provocan agrado al momento de estar trabajando.

Interpretación:

Los trabajadores de sucursal consideran estar motivados al realizar su trabajo cuando perciben dos situaciones concretas:

1) Las prestaciones y servicios que el sindicato y el banco otorga a su personal son: sueldo gratificante, en comparación con otras organizaciones bancarias así como de otro giro. Esta situación permite que tenga sentido la Teoría de la Equidad, la cual explica que los trabajadores al compararse entre sí y observar que gozan de mejores condiciones les hace sentirse motivados en la realización de sus actividades .

El horario flexible, permite seguir adelante en sus estudios profesionales, teniendo mejores perspectivas de desarrollo, que es un aspecto en que se tiene mayor prioridad como trabajador y esto a la larga da como resultado un mejor nivel de vida en general. La antigüedad, dependiendo de esta serán mayores las prestaciones. Para tener derecho a ellas es necesario un año de servicio.

Los incentivos, estimulan el trabajo y propician que el trabajo se realice con calidad lo cual va a implicar productividad para la organización.

2) Se esta motivado por situaciones personales: Es decir, se siente gusto por el trabajo, porque ayuda a incrementar las relaciones humanas y a su vez produce un sentimiento de utilidad a la sociedad. También, los retos y/o problemas que se presentan a diario por ejemplo en el caso de los trabajadores sindicalizados: la sensación de alivio que experimentan cuando checan las cuentas al hacer el corte.

#### Pregunta 2

¿Cuándo se esta motivado para el trabajo?

Objetivo: conocer la actitud del personal de sucursal al atender al cliente.

Interpretación:

El personal bancario expreso estar motivado cuando su trabajo es reconocido por el jefe o por el banco, a través de ascensos y, también cuando su opinión es tomada en cuenta para la realización de proyectos, este aspecto es muy importante para los trabajadores de confianza por que ellos tienen mayor posibilidad de ocupar el puesto de gerente, lo cual esta indicando de acuerdo a la teoría jerarquía de necesidades que la gente que ocupa los puestos de confianza le motiva más su autorrealización profesional.

#### Pregunta 3

¿Usted considera que el Banco lo estimula para desarrollar su trabajo?

Objetivo: conocer la opinión del trabajador en general, respecto a la estimulación que le da la organización bancaria.

Interpretación:

Esta pregunta permite detectar si el trabajador bancario percibe la estimulación del banco.

Los trabajadores si perciben estimulación de la organización para la que trabajan, ya que la ven representada en los incentivos, la capacitación y el desarrollo profesional, esto indica que la organización bancaria ofrece una motivación extrínseca a su personal. Por tanto, esta perspectiva que ofrece, permite hablar del tercer aspecto de la teoría de la equidad, la cual explica que el trabajador compara su esfuerzo y su dedicación que pone en su trabajo con los beneficios y resultados que obtiene de este.

Entonces, tenemos que los trabajadores de sucursal ponen dedicación a su trabajo y a su vez, se esfuerzan por hacerlo bien a la primera, porque de esta situación saben que depende obtener un ascenso tener la oportunidad de ir a un curso de escalafón.

Sin embargo, los trabajadores sindicalizados consideran que el banco no los estimula para trabajar porque no les aumenta el sueldo, faltan incentivos, "un curso de superación personal, no es suficiente motivación para la presión que se tiene a diario".<sup>14</sup>

Y, además el banco pone más interés en sus objetivos, sin contemplar los objetivos que persigue el trabajador.

#### Pregunta 4

¿Cree que el banco le ofrece a sus empleados en general un a buena motivación?

Objetivo: buscar alguna diferencia entre la manera que emplea el banco para motivar a los trabajadores sindicalizados y de confianza.

Interpretación:

En esta respuesta existió consenso, obteniéndose afirmaciones, de que el banco ofrece buena motivación a su personal.

#### Pregunta 5

¿Cuáles son los objetivos de esta empresa?

Objetivo: Explorar el nivel de conocimiento que los trabajadores tienen de los objetivos que persigue la organización para la que trabajan.

Interpretación:

Los resultados que arrojó esta pregunta tienen una evidente "separación", esto se debe principalmente porque difiere la percepción que tienen los trabajadores de confianza y los sindicalizados.

Por un lado, los trabajadores de confianza conocen que el objetivo es la eficiencia, pues saben que la competencia es mucha y entre más eficiente sea cada uno de ellos, la organización a la que prestan sus servicio también lo será.

Mientras que para el personal sindicalizado el banco persigue ser un líder en el ramo financiero. Esta respuesta se asemeja a la vertida completamente cuando el 5.5% expresa que el objetivo del banco es el enriquecimiento. Esta respuesta coincide con el enfoque que Agnes Heller le da al dinero, el poder y la posesión en el sistema capitalista.

---

<sup>14</sup>Respuesta de un trabajador sindicalizado.



Necesidades. Por que de alguna manera la organización para la que se presta el servicio cubre necesidades de tipo económico por ejemplo (vestido, casa y alimento).

Otra razón es el gusto que tiene principalmente el trabajador de confianza por su actividad laboral, también porque los compañeros de trabajo son gente joven y esto permite una mayor y mejor comunicación.

Se valora lo importante que es el aprendizaje diario, debido a que se busca encontrar un desarrollo personal y profesional.

Encontrando también, como razón el hecho de que la sucursal este cercana al domicilio particular.

Para finalizar las razones, una muy real y que constituye el reflejo de la situación laboral del país, es por que no existen muchas alternativas y, hay que cuidar el trabajo que se tiene.

#### Pregunta 9

¿Se encuentra usted satisfecho con el salario que recibe por el trabajo que desempeña?

Objetivo: Detectar si la motivación extrínseca que otorga el Banco a los trabajadores les satisface.

#### Interpretación:

El personal sindicalizado se siente satisfecho por su salario; pues, cubre sus necesidades básicas, además de superar su monto al de otras organizaciones privadas y públicas.

Sin embargo, el personal de confianza, no esta satisfecho, debido a que se consideran que es mucho el trabajo y exige a su vez mayor responsabilidad, el horario es amplio y la paga se hace por día y no por hora

#### Pregunta 10

Mencione tres prestaciones que recibe como empleado de la empresa

Objetivo: Detectar cuales son las prestaciones más conocidas y/o que considera el trabajador de manera implícita las más importantes.

#### Interpretación:

El 61.11% de los trabajadores sindicalizados contestaron que el Servicio Médico Particular es el más importante.

Y como segunda prestación es tener derecho al Préstamo Hipotecario.

Lo arriba mencionado indicaría desde el enfoque de la Teoría Jerarquía de Necesidades que en las personas existe la necesidad de satisfacer al menos necesidades de seguridad, esto es, tener protección ante daños físicos o emocionales, así como sentir tranquilidad para la vida futura teniendo una casa.

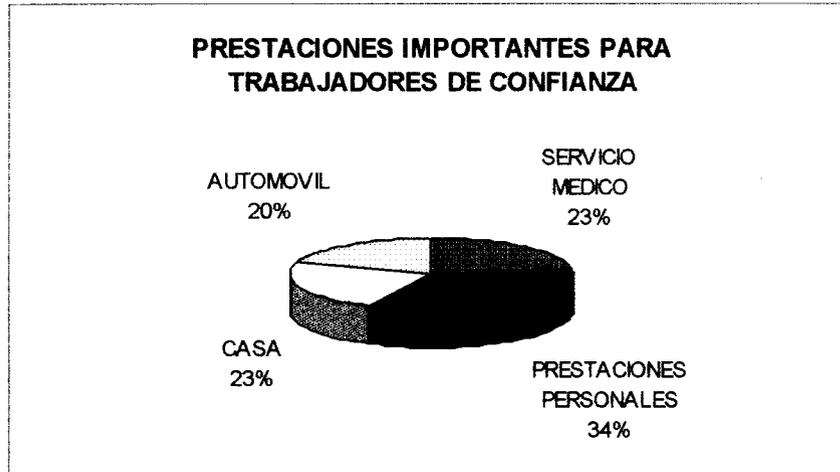
#### Pregunta 11

Y en su caso particular ¿cuál es la más importante?

Objetivo: Conocer cuál es la prestación más importante para el personal de sucursal.

Interpretación:

La prestación más importante difiere para los trabajadores, ello puede obedecer por ejemplo al puesto, veámoslo ilustrado en las siguientes gráficas.



Pregunta 12

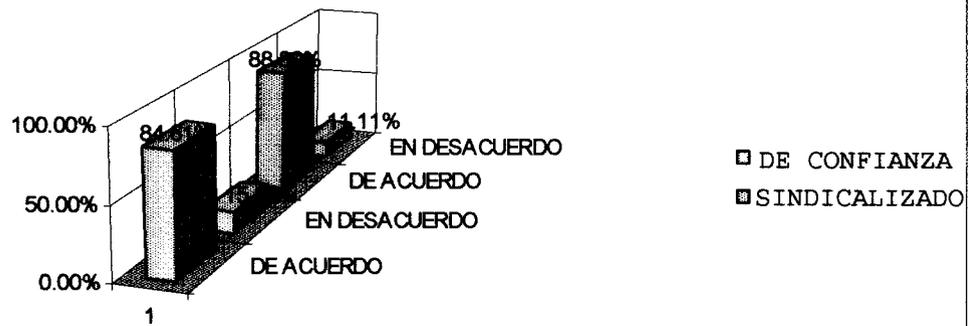
¿Considera usted que el Banco le permite un desarrollo profesional?

Objetivo: Conocer cuál es el desarrollo profesional que puede alcanzar un trabajador?

Interpretación:

Las opiniones difieren y son evidentes, se atribuyen principalmente al tipo de estudios con que se cuente: prepa, licenciatura acorde el ramo administrativo-financiero.

**OPINIONES DEL DESARROLLO PROFESIONAL QUE PERMITE EL BANCO**



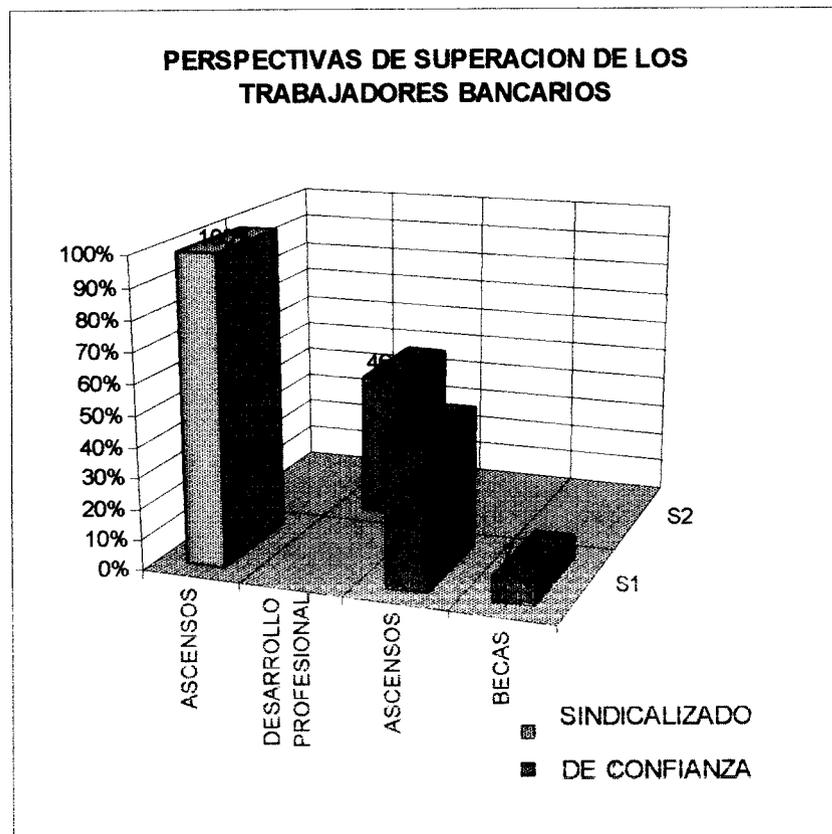
**Pregunta 13**

¿Tiene perspectivas de superación dentro de la empresa?

Objetivo: Investigar las perspectivas que tiene el personal de sucursal.

Interpretación:

En esta pregunta existió diversidad de opiniones ejemplo de ello son los resultados de la siguiente gráfica:



De dichas opiniones, es posible afirmar que para los trabajadores sindicalizados sus perspectivas son de ascensos, esto se debe a que ellos son estudiantes y se piensa que con el avance de la carrera existe una mayor posibilidad de escalar a otro puesto. En tanto, el personal de confianza tiene perspectivas en diferentes aspectos; por ejemplo en ascensos y desarrollo profesional se obtuvo el mismo porcentaje, con lo cual es posible entender que al desarrollarse las personas profesionalmente obtienen ascensos y esto ayuda a satisfacer necesidades de autorrealización.

Otra perspectiva, es el obtener becas, las cuales pueden ser otorgadas a nivel nacional o en el extranjero, ya sea para cursos orales o por correspondencia sobre las materias relacionadas con las actividades de la organización.

Para concluir este bloque, tenemos que los resultados indican que el personal que trabaja en las sucursales bancarias está motivado debido a que sus necesidades de autorrealización tienden a satisfacerse.

## Resultados de la Escala

La escala conforma la segunda parte del instrumento aplicado. Contiene 30 afirmaciones que son las situaciones detectadas como importantes en la motivación del personal que labora en Instituciones Bancarias. Las variables que contempla esta escala son cinco:

- 1) Relación con el jefe
- 2) Motivación que otorga el Banco
- 3) Ambiente laboral

Primera variable: es relación con el Jefe. Las afirmaciones que la integra son: 5,9,11,12,14 y17.

La relación jefe-subordinado, también esta presente en una sucursal bancaria, en donde el papel de jefe lo ejerce el gerente y el de subordinado puede ser un subgerente, un cajero o en su defecto o un controlista, los puestos de subordinados varían de una organización a otra.

Segunda variable: es la motivación que da el Banco. La conforman los siguientes ítems:10,19,20,28 y 30. Esta busca conocer si las personas que trabajan para organizaciones bancarias les motiva los factores externos que les ofrecen. Por tanto se encuentran los aspectos que repercuten en la percepción del personal de sucursal. Un ejemplo lo representa el tipo de prestaciones a las cuales se tiene derecho de acuerdo a la antigüedad y puesto que se ocupa.

Variable motivación del banco

Se encuentra conformada por:

- 1) Las políticas y reglamentos se siguen de forma estricta en la Institución Bancaria
- 2) Las actividades de la sucursal están bien planeadas
- 3) Todos los empleados respetan los horarios
- 4) Las normas en la sucursal son rígidas
- 6) Se premia la puntualidad en la sucursal
- 8) Se siente orgullo de pertenecer a esta Institución
- 13) El sueldo justifica el trabajo
- 15) El personal conoce bien las prestaciones
- 25) La empresa me da seguridad para mantener este trabajo

Objetivo: Investigar si a los trabajadores de sucursal les motiva los factores externos que ofrecen las organizaciones bancarias.

## Resultados:

<i>Escala</i>	<i>Porcentaje de Sindicalizados</i>	<i>Porcentaje de Confianza</i>
Muy de acuerdo	18.51%	13.68%
De acuerdo	39.51%	34.19%
Indiferente	16.05%	19.66%
En desacuerdo	19.14%	23.93%
Muy en desacuerdo	6.79%	8.54%
	<hr/> 100 %	<hr/> 100 %

### Interpretación:

Los porcentajes explican que los trabajadores de sucursal están de acuerdo en que el Banco los motiva porque permite flexibilidad tanto en normas como en políticas a seguir dentro de las sucursales. Así mismo si están de acuerdo con el sueldo.

Lo anterior, ayuda a explicar que si el personal conoce lo que ofrece el Banco por medio de las prestaciones, por ejemplo es más posible que se sienta parte de la organización y por ende este motivada.

Mientras que el porcentaje de personas que respondió estar en desacuerdo, sus razones se deben a que desconocen las prestaciones que da el Banco y también por que tienen inseguridad en su trabajo.

No obstante, para el 16.05% del personal sindicalizado les resulta un tanto indiferente lo que les puede ofrecer la organización. Las posibles causas serían:

- Carrera ajena al ramo empresarial
- Escolaridad a nivel medio superior
- Poco tiempo laborando en el Banco.

Variable: Ambiente Laboral

Investigada a través de la siguiente información:

- 7) El ambiente laboral es agradable
- 16) Las instalaciones de la sucursal tienen un adecuado mobiliario para trabajar
- 23) Me gusta la forma en que nos relacionamos entre compañeros
- 24) Se trata igual a cada empleado
- 27) Me gusta sentirme aceptado por los demás

Objetivo: Investigar si los factores de Higiene o extrínsecos motivan a las personas que prestan su servicio en sucursales

**Resultados:**

<b><i>Escala</i></b>	<b><i>Porcentaje de Sindicalizados</i></b>	<b><i>Porcentaje de Confianza</i></b>
Muy de acuerdo	21.11 %	27.69%
De acuerdo	51.11%	46.15%
Indiferente	13.34%	12.31%
En desacuerdo	11.11%	7.70%
Muy en desacuerdo	3.33%	6.15%
	<hr/> 100 %	<hr/> 100 %

De esta variable, también se obtuvieron porcentajes que están por encima del 50%; en caso de los empleados sindicalizados. Lo cual se traduce en que están de acuerdo en que el tener buen equipo electrónico; como es la red por medio de la cual ellos operan y contar con suficiente iluminación.

Otro factor extrínseco en el que expresaron estar de acuerdo es el que se refiere a las relaciones humanas que se establecen con su grupo de trabajo.

Lo cual implica que los factores antes mencionados no causan insatisfacción, sino que hablan de un ambiente agradable en el trabajo.

## Conclusiones

De entrada, siento la obligación de admitir que estudiar el comportamiento de la gente es complejo, e incluso entender sus motivaciones a través de su percepción puede ser subjetivo. Pues la motivación y la percepción corresponden a procesos cognoscitivos profundos en el ser humano. Esto se deriva cuando el personal tiene un criterio completamente opuesto y no coinciden en sus respuestas.

Aunque lo anterior se disipa, por las 31 respuestas obtenidas de los trabajadores de sucursal del D.F.. Encontrando que hay aspectos en que esta unificada la percepción.

Los resultados que arrojó el estudio indican que: el personal bancario percibe estar motivado a través de representaciones reales; tales como: la capacitación, las prestaciones económicas, sociales, culturales y deportivas, la flexibilidad interna en normas y dentro de la organización. Así mismo, la comunicación que se tenga con el jefe y los compañeros; es importante para poder realizar positivamente sus labores.

No hay duda en que la Institución Bancaria se ocupa en motivar al personal de sucursal, tanto por acuerdos legales como lo es la capacitación, así como por brindarle condiciones de vida digna.

Sin embargo, la percepción que tienen los trabajadores de confianza y sindicalizados tiende a diferir por que a los primeros les interesa cubrir necesidades de autorrealización, mientras que para los segundos es más importante cubrir sus necesidades básicas. Estos resultados se refuerzan, debido a que los de confianza tienen concluidos estudios superiores completamente a fines con las finanzas y administración. Mientras que los sindicalizados está en proceso sus estudios superiores, y también por el área que estudian no guarda relación con el ramo financiero o bien por que sólo tienen cursada la preparatoria o su equivalente y esto trunca su desarrollo en la organización y tienen limitadas sus expectativas profesionales.

Otra situación es el conocimiento de los objetivos de la Institución, estos fueron compatibles con el personal. Pues tienen la idea que si el Banco crece ellos también. Esta situación puede ser que se mantenga o bien que se suscite un cambio radical.

Por ejemplo, en los inicios de la presente década los Bancos se privatizaron y esto causó que efectivamente se desarrollaran, más por el hecho de pertenecer a grupos financieros más poderosos, el objetivo a cubrir es: mayor cobertura nacional y mejor servicio al cliente. Dicha situación acarrea el que los nuevos dueños deseen modificar el personal. Por tanto se verán en la necesidad de hacer selección de personal que este acorde a las nuevas políticas que se establezcan, y liquidar a los trabajadores que ya no responden a las necesidades de la organización.

Se sienten parte del Banco porque conocen la meta que se busca alcanzar, esta situación de alguna manera se determina al momento de darle inducción al personal. La cual se inicia al ser contratado como un nuevo trabajador en la organización, en esta se le va adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo así como a sus compañeros, a las políticas de la empresa y a las obligaciones y derechos que como

empleado le han de corresponder. A través de esta inducción se puede explicar la historia y la trascendencia de la Banca en México a nivel macro y microeconómico lo que significa un Banco y como este puede determinar la situación económico-político y social del país.

Ahora bien, ¿qué pasa con ese 10% de personal que considera ajenos los objetivos del Banco con los suyos?, o bien ¿cómo es posible motivar a este personal?. Ante la necesidad de motivar el psicólogo social cuenta con herramientas para orientar y facilitar el estudio del factor humano en el trabajo.

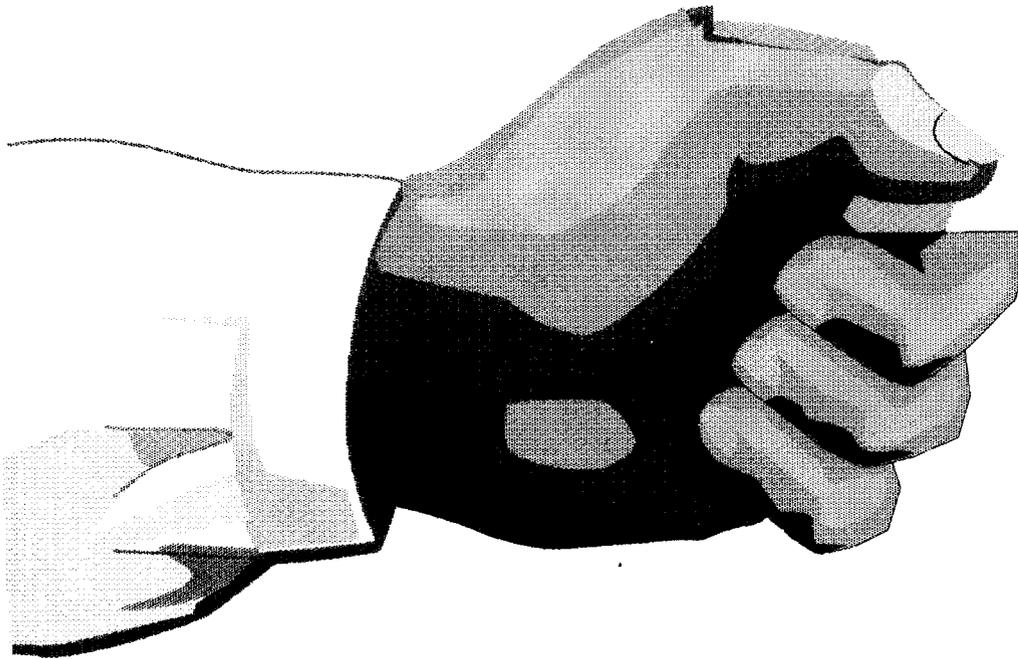
Es decir, la labor del psicólogo social sería investigar la conducta de estos trabajadores de manera particular y, a través de este estudio determinar cuáles son las causas que originan su actitud cuando esta trabajando para así ayudarle a sentir la importancia que tiene la realización de su actividad para que efectivamente el Banco logre ser el líder en el ramo financiero.

Para cerrar este apartado, deseo hacer énfasis en lo importante que es tomar en cuenta el aspecto humano de los trabajadores de la sucursal. Pues su presión es mucha durante los cinco días de la semana y, la competencia exige un equipo de trabajo eficaz.

Para que esto pueda ser posible debe establecerse un reconocimiento directo por el gerente en la sucursal; pues, lo económico no es el único motivador efectivo. Sino también el ser tomado en cuenta en decisiones importantes de trabajo.

---

## SUGERENCIAS



## SUGERENCIAS

Las que puedo aportar son aquellas que recibí al realizar la investigación de campo, a través de la aplicación del instrumento y la observación a diferentes sucursales.

En cuanto al instrumento aplicado, propongo que todas las preguntas y afirmaciones sean redactadas en primera persona, pues esto permite obtener lo que el trabajador, experimenta en el momento de estar laborando.

Sería también idóneo diseñar un instrumento para gerentes y otro para subgerentes, cajeros y controlistas.

De preferencia, que la aplicación del instrumento en las sucursales se haga después de las 16:00 horas, pues esto permite que el instrumento sea leído tranquilamente y las respuestas sean más reales, dado que no existe ninguna presión de trabajo.

Los resultados en cuanto a motivación que emplean los bancos no es al cien por ciento efectiva sobre todo en el personal de sucursal, el cual se ve afectado por presiones de trabajo sobretodo los días lunes, viernes y fin de mes. Este hecho influye en su estado de ánimo, en la rapidez de su atención al cliente, por lo que es necesario tratar de actualizar planes que arrojen programas de motivación que originen en los trabajadores conducta favorable y mayor satisfacción en la realización de su trabajo.

Por lo expuesto me permito proponer con todo el respeto que merecen aquellos que den lectura a esta tesina:

- 1) Dar descansos a los trabajadores, cuando no halla mucha gente de 5 a 10 minutos para tomar un café agua.
- 2) Que en la vitrina de la entrada de la sucursal se encuentre el nombre y la fotografía del empleado del mes.
- 3) Premiar la puntualidad
- 4) Festejar los cumpleaños de las personas
- 5) Dar igual trato a trabajadores de confianza y sindicalizados para hacerles sentir que la motivación es homogénea.

Estas sugerencias pueden dar pauta a soluciones que la organización bancaria crea conveniente de acuerdo a sus necesidades, posibilidades y forma de trabajo.

Lo que se busca es que los Bancos logren contar con personal realmente motivado y que tenga interés tanto en el progreso personal como en el de la organización.

La gente que actualmente tiene un trabajo por este hecho se siente motivado y, las personas que trabajan para un banco contestaron tener agrado por la empresa para la que trabajan. Entonces lo que corresponde al departamento de Recursos Humanos es

hacerle sentir a los trabajadores que realmente son parte de la organización a través de: una completa inducción (quiero decir que se les explique como surgió el Banco, su evolución, sus metas que busca alcanzar en este momento actual, ante la competencia, etc.). De tal manera que el individuo se involucre con su actividad y sea capaz de hacerla suya desde el inicio, obviamente respaldado por el gerente de la sucursal. Es decir esta persona deberá diseñar una presentación formal a cada uno de los integrantes que laboran en la sucursal. Que conozca las instalaciones, su lugar de trabajo y también establezca comunicación con el nuevo elemento que se integra.

Quizá le parezca a usted lector que he redundando mucho que la actividad sea a un 100% para el nuevo empleado, pero estoy convencida por mi experiencia laboral así como por la aplicación del instrumento; que el ofrecerle a una persona la atención e importancia que se merece por ser sencillamente un ser humano, a futuro llegará ese individuo a responder positivamente en cada acción que se le solicite. Y por ende estaremos hablando de un elemento competente, dinámico y por su puesto altamente motivado.

## GLOSARIO

**Institución Bancaria:** Es el establecimiento público de crédito, que en su interior está determinado por un conjunto de elementos socio-culturales estructurados según formas y reglas propias para realizar uno o varios objetivos determinados.

**Motivación:** En el desarrollo de la investigación se considera como:

a) **extrínseca:** cuando los trabajadores hacen algo únicamente por alcanzar una recompensa. Un ejemplo es: (reconocimiento del jefe, incentivos, aumento de salario), es decir, cuando son empleados los elementos de los que se vale la institución bancaria y el sindicato para hacer que el trabajador; según sea el caso (de confianza o sindicalizado) se logre el objetivo; ser el líder dentro del ramo financiero.

b) **intrínseca:** es cuando los trabajadores sienten desde su interior las ganas de realizar algo porque les hace sentirse bien.

**Percepción:** Es un proceso que tiene dos aspectos principales:

1) este aspecto se refiere a la manera en que los trabajadores entienden su medio ambiente laboral valiéndose de sus sentidos

2) tiene que ver con las características de cada uno de los trabajadores que hacen la percepción, su experiencia del pasado, sus motivos, sus aptitudes, su personalidad, etc.

La percepción nos va a permitir comprender la conducta del individuo así como sus motivaciones.

**Sindicato:** es la asociación de trabajadores, que prestan su servicio a una institución bancaria, cuya finalidad es el estudio y mejoramiento de sus intereses comunes. Su función es ser un instrumento motivador tanto para los fines que pretende así como para la función orgánica que tiene.

**Sucursal:** es el establecimiento que depende de la institución bancaria, dando servicio en: depósitos e inversiones, tarjeta de crédito, crédito hipotecario, servicios internacionales y nacionales, especializados, compra y venta de divisas, etc.

**Trabajo:** es la actividad humana intelectual, que depende de estudios de nivel medio superior y que sirve para la producción de servicios.

**Trabajador de confianza:** son los trabajadores que desempeñan labores de dirección, gerencia, subgerencia; es decir, cuya actividad se relacione con trabajos personales de los representantes del Banco dentro de la Institución Bancaria así como en sus sucursales, pues; la categoría de trabajadores de confianza depende de las funciones desempeñadas y no sólo de la designación que se dé al puesto.

**Trabajador sindicalizado:** son los trabajadores que no tengan el carácter de trabajadores de confianza, de acuerdo con lo expuesto anteriormente. En el caso de las sucursales bancarias, es el personal que realiza labores de caja o de control.

ANEXOS

## ANEXO 1A

**Instrucciones: Conteste ampliamente lo que usted conozca o piense, según sea el caso.**

1.- ¿Qué es lo que motiva más a usted a realizar su trabajo?

-----  
-----

2.- ¿Cuándo se está motivado para el trabajo?

-----  
-----

3.- ¿Usted considera que el Banco lo estimula para desarrollar su trabajo?

-----  
-----

4.- ¿Cree que el Banco le ofrece a sus empleados en general una buena motivación?

-----  
-----

5.- ¿Cuáles son los objetivos de esta empresa?

-----  
-----

6.- Dichos objetivos ¿Van de acuerdo con sus objetivos?

-----  
-----

7.- ¿Proporcione tres razones por las cuales no laboraría en esta empresa?

-----  
-----

8.- ¿Proporcione tres razones por las cuales laboraría en esta empresa?

-----  
-----

9.- ¿Se encuentra usted satisfecho con el salario que recibe por el trabajo que desempeña?

-----  
-----

10.- ¿Mencione tres prestaciones que recibe como empleado de la empresa.

-----  
-----

11.- De las tres anteriores ¿Cuál es la más importante para usted?

-----  
-----

12.- ¿Considera usted que el Banco le permite su desarrollo profesional?

-----  
-----

13.- ¿Tiene perspectivas de superación dentro de la empresa?

-----  
-----

## ANEXO 1B

**Instrucciones: a continuación encontrara una serie de afirmaciones, en las cuales usted deberá responder de acuerdo a lo siguiente.**

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Indiferente
- (2) En desacuerdo
- ( 1) totalmente en desacuerdo

- 1.- Las políticas y reglamentos se siguen de forma estricta en la Institución Bancaria ( )
- 2.- Las actividades de la sucursal están bien planeadas ( )
- 3.- Todos los empleados respetan los horarios ( )
- 4.- Las normas en la sucursal son rígidas ( )
- 5.- El jefe se reúne con los empleados para metas de trabajo ( )
- 6.- Se premia la puntualidad en la sucursal ( )
- 7.- El ambiente laboral es agradable ( )
- 8.- Se siente orgulloso de pertenecer a esta Institución ( )
- 9.- El jefe me ayuda en mis actividades ( )
- 10.- Siempre se busca hacer sentir bien al empleado de nuevo ingreso ( )
- 11.- Existe buena comunicación entre jefe y empleado ( )
- 12.- El jefe felicita al empleado que hace las cosas bien ( )
- 13.- El sueldo justifica el trabajo ( )
- 14.- El jefe espera demasiado de los empleados ( )
- 15.- El personal conoce bien las prestaciones ( )
- 16.- Las instalaciones de la sucursal tienen un adecuado mobiliario para trabajar ( )
- 17.- El empleado comenta aspectos personales con su jefe ( )

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Indiferente
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

- 18.- Me gusta el trabajo que desarrollo en la sucursal ( )
- 19.- Es importante participar en las decisiones del trabajo ( )
- 20.- La comunicación entre los compañeros es favorable ( )
- 21.- Lo que más me satisface al trabajar en la sucursal es el sueldo que percibo ( )
- 22.- Me satisface absolutamente mi trabajo ( )
- 23.- Me gusta la forma en que nos relacionamos entre compañeros ( )
- 24.- Se trata igual a cada empleado ( )
- 25.- La empresa me da seguridad para mantener este trabajo ( )
- 26.- Me motiva ocupar mi puesto ( )
- 27.- Me gusta sentirme aceptado por los demás ( )
- 28.- Es importante ser reconocido ( )
- 29.- Me siento parte de la organización ( )
- 30.- Celebramos los cumpleaños de cada uno de nosotros ( )

**Puesto:**            **Sindicalizado ( )**  
                         **De confianza ( )**

**Antigüedad:** \_\_\_\_\_

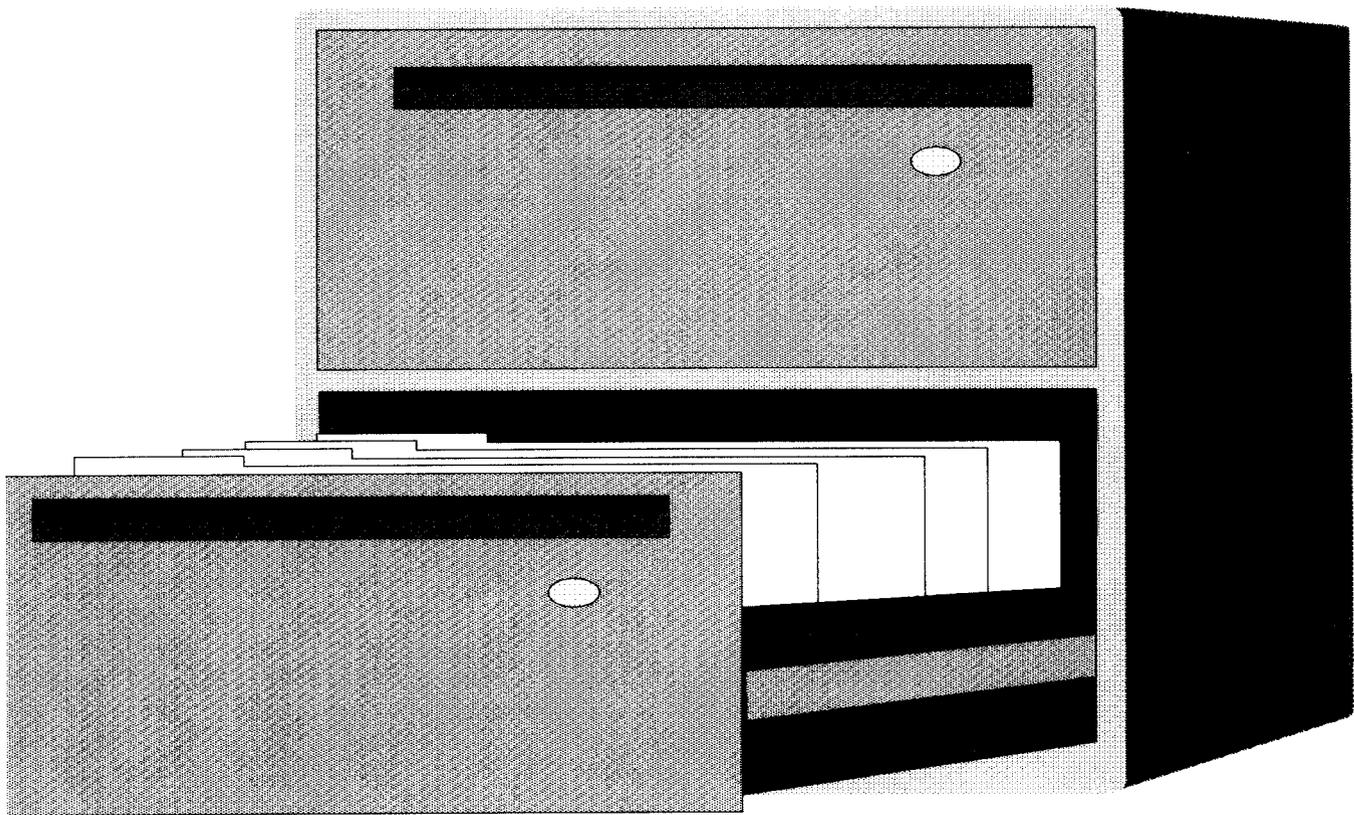
**Sucursal:** \_\_\_\_\_

**Escolaridad:** \_\_\_\_\_

## ESTADISTICA DESCRIPTIVA DE RESULTADOS DE LA ESCALA APLICADA EN SUCURSALES BANCARIAS

VARIABLES	PUNTAJACION MENOR	PUNTAJACION MAYOR	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	CONCLUSION
BAL	68	132	106,12	16,54	HOMOGENEA
DICALIZADOS	68	132	106,44	18,64	HETEROGENEA
CONFIANZA	74	125	105,69	13,07	HOMOGENEA
E	8	28	19,90	5,04	HETEROGENEA
IVACION	14	40	30,06	6,09	HETEROGENEA
BIENTE	11	24	18,90	3,29	HOMOGENEA
CEPCION	10	23	18,03	3,29	HOMOGENEA
MUNICACION	10	25	19,22	2,83	HOMOGENEA

# BIBLIOGRAFIA



## BIBLIOGRAFIA

Aguilar, M. y M.C.. **Clima Psicosocial**, Tesina UAM, México, 1992.

Arias, Galicia Fernando. **Administración de Recursos Humanos**, Trillas, México, 1980.

Cázarez, Fernández Laura et. al. **Técnicas Actuales de Investigación Documental**, Trillas-U.A.M., México, 1987.

Friedman, G. Naville. **Tratado de Sociología I**, F.C.E., México, 1963.

Fisher, G. N. **Campos de Investigación en Psicología Social**, Narcea, Madrid, 1992.

Heller, Agnes. **Instinto, Agresividad y Carácter**, Península, Barcelona, 1980.

Perlman, D. Cozby y P. Chris. **Psicología Social**, Interamericana, México, 1988.

Piaget, Jean. **La Psicología de la Inteligencia**, Crítica, Barcelona, 1983.

Robbins, Stephen. **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall, México, 1981.

Rodríguez, Estrada Mauro. **Psicología de la Organización**, Trillas, México, 1978.

Rojas, Soriano Raúl. **Métodos para la investigación social: una proposición dialéctica**. Folios, México, 1983.

Schneider, David J. **Percepción Personal**, Fondo Educativo Interamericano, E.U.A., 1982.

Vroom, Víctor E. **Motivación y Alta Dirección**, Trillas, México, 1989.

Wallon, Heri. **La Vida Mental**, Grijalbo, Barcelona, 1995.