

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIÓN BRUNCA**

**DIAGNOSTICO LABORAL Y MOTIVACIONAL DE LOS
FUNCIONARIOS DE LA SUCURSAL DEL BANCO NACIONAL
DE COSTA RICA DE SAN ISIDRO DE EL GENERAL**

**TESIS DE GRADUACIÓN
PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIATURA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ELABORADO POR:
PEGGY CHACÓN BOLAÑOS**

**SAN ISIDRO DE EL GENERAL
2002**

TRIBUNAL EXAMINADOR

Esta Tesis fue aprobada por el Tribunal Examinador de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Dirección Empresarial de la Universidad Nacional, Sede Región Brunca, como requisito para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas con Énfasis en Dirección Empresarial



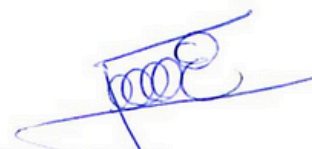
LIC. JUAN RAFAEL MORA CAMACHO
PRESIDENTE



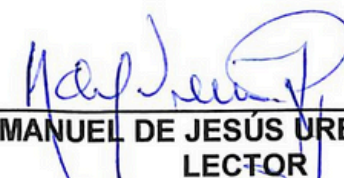
MA. JOSÉ LUIS DÍAZ NARANJO
DIRECTOR, DIVISION DESARROLLO
SOCIAL Y HUMANISMO



M.SC. CECILIA QUEZADA TORO
DIRECTORA DE TESIS



M.A.E. JUAN E. FLORES AGUILAR
LECTOR



M.B.A. MANUEL DE JESÚS UREÑA ROJAS
LECTOR



PEGGY CHACÓN BOLAÑOS
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A DIOS, Señor Todopoderoso, que me guía y me da perseverancia para luchar por las cosas y las personas que amo, Gracias DIOS por permitirme finalizar una de las metas más importante de mi vida.

A mis padres por haberme dado la vida, en especial a mi madre, por guiarme desde muy niña en los caminos de Dios, por trabajar muy duro para darme techo y sustento, por su amor y sus reprensiones, Gracias madre.

A mi querida hermana Laura, por brindarme su cariño y apoyo incondicional.

A mi esposo, por su apoyo y comprensión en el tiempo que dedique la preparación de mi trabajo final.

A una amiga muy querida y especial Guiselle, por brindarme su colaboración, su cariño y apoyo en una de las etapas más difíciles de mi vida, Gracias amiga.

AGRADECIMIENTO

Agradezco con todo mi corazón a DIOS, por darme fortaleza y capacidad para lograr desarrollar y finalizar este trabajo.

*A las personas que me apoyaron y colaboraron para la realización de esta tesis.
Para todos ustedes un sincero agradecimiento y los llevaré guardados en mi corazón durante mi existencia en este planeta.*

ÍNDICE

PÁGINA

Portada	i
Tribunal Examinador	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Índice	v
Índice de Cuadros	ix
Índice de Gráficos	x
PRESENTACIÓN	1
1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	11
2.1. Formulación del Problema.....	13
3. OBJETIVOS.....	20
3. Objetivo General.....	20
3.1. Objetivos Específicos	20
4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	21
4.1. Tipo de Investigación	21
4.2. Definición Operacional de las Variables	22
4.2.1. Clima Laboral.....	22
4.2.2. Condiciones Laborales	22
- Horario de Trabajo	22
- El Status o el Prestigio Social	23
- Salarios y Sueldos.....	23
- Sistemas de Incentivos Económicos.....	24
- Ascensos	24
- Capacitación.....	25

Tipos de Capacitación	25
- Capacitación en el trabajo	26
- Capacitación fuera del trabajo	26
- Capacitación introductoria.....	26
4.2.3. Relaciones Humanas	27
- La Comunicación	27
- La Participación	27
- Motivación	28
- Relaciones Interpersonales	28
- Gerencia y Liderazgo.....	28
4.3. Metodica de Recolección de Datos	29

CAPÍTULO I

PERSPECTIVA TEÓRICA

1. PERSPECTIVA TEÓRICA	32
1.1. Reseña Histórica del Banco Nacional de Costa Rica	32
Misión	35
Visión	35
1.2. Reseña Histórica de la Sucursal del Banco Nacional de San Isidro de El General.....	36
1.3. Funcionamiento Organizativo Interno.....	39
1.4. El Recurso Humano.....	42
1.4.1. El individuo dentro de la organización.....	43
1.5. Motivación	44
1.5.1. Teoría de la Motivación de Maslow	45
1. Necesidades Fisiológicas.....	46
2. Necesidades de Seguridad.....	47
3. Necesidades Sociales.....	47
4. Necesidades de Estima Personal.....	47
5. Necesidades de Autorrealización.....	49
- Las Contribuciones de Maslow	49
- Las Contribuciones de McGregor.....	49

1.6.	Factores de Motivación.....	51
1.6.1.	Factores que motivan al personal del Banco Nacional de Costa Rica a nivel nacional	51
1.7.	Satisfacción Laboral.....	52
1.8.	Satisfacción Salarial.....	54
1.8.1.	Salarios y sueldos.....	55
1.8.2.	Niveles y cambios de sueldos y salarios.....	55
1.18.2.1.	El índice del costo de la vida.....	57
1.9.	Relaciones Interpersonales y Conducta Grupal.....	57
1.10.	Manifestación del Reconocimiento.....	59
1.11.	Evaluación del Desempeño y Desarrollo Profesional.....	59
1.12.	Ascensos, Transferencias y Separaciones.....	60
a)	Ascensos.....	60
b)	Transferencias.....	60
c)	Separaciones.....	61
-	Renuncia.....	61
-	Cese.....	61
-	Despido.....	61
-	Retiro.....	61
1.13.	Participación de los Empleados.....	62
-	¿Qué es la participación?.....	62
-	¿Cómo funciona la participación.....	62

CAPÍTULO II
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

2.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	65
2.1.	Encuesta Realizada a los Funcionarios Bancarios.....	66
2.2.	Entrevista no estructurada con preguntas abiertas.....	79

a) Percepción del clima laboral por parte de los directivos.....	79
b) Percepción de los directivos con respecto a los factores del clima laboral.....	80
c) Percepción de las relaciones entre los compañeros de jefatura.	
2.3.Análisis de la Información Recolectada	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
ANEXOS	101

ÍNDICE DE CUADROS

PÁGINA

Cuadro Número 1:	Área y tiempo laborado de cada funcionario del Banco Nacional, Sucursal San Isidro de El General.....	67
Cuadro Número 2:	Opinión de los funcionarios sobre los indicadores que incrementan el status o prestigio social (espacio físico, mobiliario y reconocimiento)	68
Cuadro Número 3:	Opinión de los funcionarios sobre los indicadores que podrían mejorar la motivación del personal.....	70
Cuadro Número 4:	Opinión de los funcionarios sobre capacitación y retroalimentación.....	71
Cuadro Número 5:	Opinión de los funcionarios bancarios sobre la expresión de ideas, opiniones e inquietudes hacia sus superiores....	73
Cuadro Número 6:	Nivel de satisfacción laboral de los funcionarios bancarios (relaciones humanas)	75
Cuadro Número 7:	Principales indicadores que provocan desmotivación en los funcionarios bancarios.....	76
Cuadro Número 8:	Opinión de los Directivos del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, sobre clima laboral.....	80

INDICE DE GRÁFICOS

PÁGINA

Gráfico Número 1: Área y tiempo laborado de cada funcionario del Banco Nacional, Sucursal San Isidro de El General.....	67
Gráfico Número 2: Opinión de los funcionarios sobre los indicadores que incrementan el status o prestigio social (espacio físico, mobiliario y reconocimiento)	68
Gráfico Número 3: Opinión de los funcionarios sobre los indicadores que podrían mejorar la motivación del personal.....	70
Gráfico Número 4: Opinión de los funcionarios sobre capacitación y retroalimentación.....	72
Gráfico Número 5: Opinión de los funcionarios bancarios sobre la expresión de ideas, opiniones e inquietudes hacia sus superiores...	73
Gráfico Número 6: Nivel de satisfacción laboral de los funcionarios bancarios (relaciones humanas)	75
Gráfico Número 7: Principales indicadores que provocan desmotivación en los funcionarios bancarios.....	77
Gráfico Número 8: Opinión de los Directivos del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, sobre clima laboral.....	80

PRESENTACION

Existen en todo el mundo organizaciones, sean éstas públicas o privadas, en donde su más valioso recurso no es su estructura física, o la gran diversidad de servicios o productos, sino las personas que permanecen en ellas.

Toda organización posee elementos humanos, a quienes se les asigna tareas de mucha responsabilidad, y de las cuales una de la más importante es la de lograr que un grupo de personas realicen las funciones que les corresponde, bajo un clima de coordinación y cooperación. No es fácil encontrar personas capaces de llevar a cabo una tarea como esta. Si bien es cierto, hoy en día existen profesionales especializados en la materia, otros sin embargo, adquieren esta responsabilidad por su experiencia en el ámbito en que se desenvuelven. Estas personas en su mayoría son llamadas líderes, directivos, gerentes, entre otros.

Detrás de toda organización existe un grupo de personas que de una u otra manera, forman parte de ella, sea cual sea la función y aportación al trabajo, ellos requieren algo más que remuneraciones económicas, como lo son: la satisfacción personal, la participación efectiva dentro de la institución, función que recae en el líder, el director o el gerente, quienes deben ser conscientes de que el más valioso recurso está al alcance de su mano, que deben estar integrados e interesados en elevar la moral y el rendimiento de sus colaboradores, con el fin de mejorar el desempeño de cada uno de ellos.

En la mayoría de las instituciones o empresas, el recurso humano no posee el lugar que le corresponde dentro de la organización, y además se le exige dar lo mejor de sí mismo, calidad y eficiencia en su labor, en fin, una serie de aspectos que son importantes para que la empresa obtenga el éxito esperado.

Es importante conocer cuales factores se requieren para obtener la calidad y eficiencia de las personas, al igual, que sus necesidades básicas, de las cuales se adquiere satisfacción dentro y fuera del ámbito laboral.

Como ejemplo se puede mencionar una situación que por lo general sucede muy a menudo; cuando un trabajador se esfuerza por realizar una labor eficiente, se podría decir que lo hace porque siente temor de perder su empleo, o quiere asegurarse de que se le tomará en cuenta para un posible ascenso, desea recibir de su jefe algún reconocimiento o felicitación, entre otras razones.

Se puede asumir que el comportamiento de todo ser humano, está orientado a alcanzar sus metas. Todo individuo acciona con un propósito. Esta acción es intencional, busca objetivos.

Esta investigación se realizó en el Banco Nacional, Sucursal de San Isidro de El General, con la colaboración de los Directivos, el personal de la sucursal y con la aprobación del Área de Recursos Humanos, Banco Regional Cartago Sur.

El objetivo de esta investigación fue descubrir el clima laboral en el Banco Nacional, Sucursal de San Isidro de El General, y aportar recomendaciones en los ámbitos donde se presenten una serie de debilidades que podrían obstaculizar el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.

1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Conforme avanza la tecnología, el mundo entero está en constante cambio. Esto obliga a las empresas, tanto grandes como pequeñas, a ir de la mano, lo que conlleva a que permanezcan en continuo mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios, para ser competitivos en el mercado; sin embargo, no se puede dejar de lado un factor muy importante que hay que tomar en cuenta cuando surgen estos cambios en la actualidad, el cual es el factor humano, que puede verse beneficiado o perjudicado por esos cambios, pues muchas veces cuando se cree que se tiene todo bajo control y que se ha aprendido lo suficiente, en ocasiones las personas se ven alteradas de alguna manera.

El personal cumple una de las funciones más importante dentro de una organización; son personas que deben conocer las metas y objetivos de ésta, para lograr alcanzarlos y cumplirlos. Un personal que conoce bien sus funciones, el procedimiento, las reglas, en general, toda la información necesaria para llevar a cabo su labor, y que se siente parte de los beneficios, de las responsabilidades y decisiones que se tomen para el bien de todos, es un personal que transmitirá a sus jefes, compañeros y clientes, seguridad, confianza, estímulo, deseos de superación, comunicación y servicio.

Actualmente, el Banco Nacional procura constante renovación tecnológica orientada hacia la excelencia en el servicio que se brinda a sus clientes; además se dan charlas, cursos, seminarios, entre otros, con el fin de capacitar al personal para que

ofrezca servicios de calidad, aumentando así la satisfacción de nuestros clientes, para deleitarlos, ganarlos, sorprenderlos y mantener su fidelidad, tratando en todo momento de situarse en su lugar, promoviendo la investigación de mercados y “caminar” con ellos.

Sin embargo, muy pocas veces, miran a los empleados como personas que también necesitan sentirse sorprendidos, deleitados, remunerados. Se necesita que haya delegación de facultades en los empleados, un mejoramiento continuo, una administración participativa, equipos de trabajo autodirigidos e información corporativa que estén a disposición de todo el personal. Estos son conceptos que la empresa debe también poner en práctica, para que todos los empleados puedan sentir que son parte fundamental de la organización.

El Banco Nacional cuenta con oficinas en todo el país, y ofrece productos y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Posee un personal en cada una de esas oficinas. En algunas oficinas existen ciertos factores que influyen para que el personal no se sienta satisfecho, por ejemplo, ya sea por el clima laboral, por falta de capacitación, por la poca o casi ninguna posibilidad de un ascenso, por querer dar más de sí mismo y en ocasiones cuando logra hacer un esfuerzo adicional para el cumplimiento de sus funciones, éste no le es reconocido por sus superiores y es por eso que realiza su trabajo con limitaciones, con poco entusiasmo, porque no se siente parte del equipo. Si los directivos no sólo se centran en los resultados obtenidos, en los errores cometidos, en las maneras de reducir costos, sino que también buscaran mejorar la toma de decisiones, estimulando las iniciativas de los

trabajadores, tratando de conservar a los empleados más valiosos, de esta forma se obtendrán resultados admirables y será un lugar especial en donde los empleados llegarían a trabajar con entusiasmo, donde la moral será alta y la productividad aumentaría cada vez más.

“En un sentido muy importante este mundo nuestro es un mundo nuevo ... Lo que es nuevo no lo es porque nunca haya existido antes, sino porque ha cambiado en calidad. Algo que es nuevo es la persistencia de la novedad, la escala cambiante y el ámbito en sí, porque el mundo se altera al caminar por él... Atacar los cambios que nos han desarraigado es inútil...Necesitamos reconocer y enterarnos de los recursos con que contamos.”¹

En uno de los textos consultados pone en manifiesto la existencia de un punto de vista y un método dentro del área de la Administración, los cuales se explicara cada uno de ellos, para comprender un poco más acerca de la importancia que tiene el manejar de manera apropiada al personal y que surja de aquí un buen clima laboral dentro de una organización.

**“UN PUNTO DE VISTA:
CARACTERÍSTICAS DE UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO POSITIVO**

Muchos cambios recientes en el estilo administrativo tienen denominadores comunes. Reflejan que existe conciencia de parte de la administración respecto de la existencia de un sistema total de ámbito global. Por ejemplo, los gerentes de firmas multinacionales reconocen las diferencias culturales, económicas y políticas de los países en que operan, a menudo en sociedad con los nacionales de esos países. Los cambios contemporáneos que afectan a la administración han sido tan drásticos, tan diversos y tan rápidos que hacen que muchos gerentes se sientan “desarraigados” del seguro anclaje proporcionado por suposiciones y convicciones tenidas desde hace mucho. Sin embargo, muchos gerentes han podido asumir un enfoque positivo para los cambios contemporáneos.

El enfoque positivo para administrar requiere las características siguientes:

¹ J.R. Oppenheimer (1955) The Open Mind, Simon and Schuster, New York. Págs. 140-141

- **Integridad.** Apegándose siempre a los principios válidos de la administración de personal, la alta gerencia puede mantener un curso firme, para una empresa. La disposición para aceptar la responsabilidad de lo que sale mal es otro aspecto de la integridad.
- **Inteligencia de estadista.** La capacidad para obtener una visión sistemática de la administración entraña ver más allá de los intereses especiales de cualquier subsistema o grupo dado.
- **Diplomacia y persuasión.** Los cambios contemporáneos que exigen estas cualidades ejecutivas incluyen una oleada creciente de agresividad de parte de los empleados y de sus representantes sindicales, así como de las presiones siempre en aumento ejercidas por la legislación del gobierno y las agencias reguladoras.
- **Habilidades analíticas.** Cualquiera que sea el responsable de obtener resultados con las personas necesita entender las relaciones clave e identificar las características pertinentes. Las siguientes variables situacionales son básicas:
 - 1- El factor técnico. En esta categoría se incluyen puntos tales como el equipo y el método, y aun la computarización; los procedimientos administrativos; las técnicas del estudio del puesto, la administración de sueldos y salarios, y el control de la calidad y costos; las estipulaciones contractuales con los contratos de trabajo; y también habilidades especializadas en la administración de personal, tales como la creación de un inventario de personal basado en computadora para el despliegue efectivo de los recursos humanos.
 - 2- El elemento humano. Además de las diferencias individuales en personalidad, incluimos en esta categoría las relaciones interpersonales.
 - 3- Las coordenadas espacio-tiempo y sus interrelaciones. Ejemplos de variables espaciales son el tamaño y la ubicación de la planta, oficina o estación de trabajo. Los aspectos temporales interactivos incluyen la sincronización de los turnos de trabajo; continuidad de tiempo en la experiencia humana; etapas de desarrollo alcanzada en la actualidad (por ejemplo, por un individuo que progresa hacia la madurez, por los empleados por su tiempo de servicio, o en las relaciones entre individuos o grupos); secuencia de los sucesos y el comportamiento (por ejemplo, lo que sucedió antes y después de algún incidente crítico); y el ritmo de los sucesos o ajuste de la actividad por individuos o grupos.
- **Políticas de ámbito organizacional** diseñadas para el logro de los objetivos de la compañía. En teoría, estas políticas influyen en el comportamiento de las personas de cada subsistema. Sin embargo, las políticas se

convierten en operacionales sólo hasta el grado en que sean interpretadas y aplicadas (con prudencia o como sea) por quienes son administrados.

- *Factores ambientales (equilibrio ecológico, fuerzas legislativas y culturales –representadas por las demandas y aspiraciones de los individuos y grupos como miembros de una sociedad más grande-). Estos factores operan como restricciones sobre la toma de decisiones y presentan oportunidades para innovación.*
- **Objetividad y amplio criterio.** *Los líderes que juzgan objetivamente su propio desempeño pueden escuchar sin rencor las críticas y considerar con ecuanimidad las sugerencias para hacer las cosas en una forma nueva.*
- **Flexibilidad y adaptabilidad.** *La flexibilidad ayuda a los gerentes a desarrollar el hábito de pensar “de una vez por todas”. Reconocen que las decisiones de ayer pueden no encajar en la situación de hoy.*
- **Sentido común.** *Esta cualidad hace que el gerente sepa lo que es necesario hacer “de inmediato”, la cantidad de cambios que se presentarán –y a qué paso resultarán técnicamente útiles, financieramente provechosos y humanamente aceptables.*
- **Percepción, sensibilidad e interés por otros.** *Estos atributos con frecuencia han sido considerados como esenciales sólo para los especialistas en relaciones humanas. Pero incluso los gerentes de línea orientados a la producción necesitan capacidad para sentir (por empatía) las aspiraciones, temores y frustraciones de sus asociados en el trabajo –incluyendo a la gente en el nivel de producción-.*
- **Decisión.** *Esto entraña la disposición para correr riesgos calculados y reconocer que algunas decisiones tendrán efectos inconvenientes, inesperados y posiblemente complementarios.*
- **Actitud democrática.** *En la actualidad, muchos gerentes se sienten cómodos como líderes en un proceso de toma de decisiones participativo. Esta actitud refleja la opinión contemporánea que desafía al derecho de administrar en forma unilateral. Los estudios de los científicos de la conducta y las experiencias registradas de muchas empresas prósperas han demostrado en forma concluyente que, a largo plazo, la administración participativa puede ser mucho más productiva y menos costosa (en dinero y recursos humanos) que la antigua forma autoritaria.*

MÉTODO: LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL COMO UN SISTEMA INTEGRADO

Para poner en práctica los puntos antes mencionados, un método apropiado de administración de personal se deriva de las siguientes hipótesis:

- *La administración de personal no puede considerarse, provechosamente, como del todo separada de la administración operativa. La responsabilidad final del personal y de las relaciones laborales no puede ser delegada a los especialistas consultores. La alta gerencia necesariamente sigue siendo responsable de la calidad de la vida de trabajo en toda la organización. Dicho de otra manera, aunque la administración de personal es una función consultiva, también es siempre una responsabilidad de línea. Para exponerla con más precisión, la función consultiva consiste en ayudar a planear y administrar un conjunto integrado de procedimientos y programas de personal especializados.*
- *El diagnóstico de la salud organizacional y la utilización de la investigación de personal son obligaciones con las que se puede cumplir mejor cuando trabajan juntos los gerentes de línea y los especialistas consultores. Dos técnicas especializadas que contribuyen al análisis de la organización son el pensamiento situacional y la entrevista.*
- *La administración de personal puede ser más efectiva cuando los esfuerzos conjuntos de los representantes de la línea y consultores estimulan la participación de los empleados no supervisores.*

Es importante además considerar lo siguiente: ¿Cuáles son algunos de los cambios de más importancia que afectan a las personas en su trabajo?. Veamos.

- a) **Tendencias demográficas**, por ejemplo expectativas de vida, patrones migratorios en los Estados Unidos, inmigrantes y refugiados (legales e ilegales).
- b) **Tendencias económicas**, por ejemplo inflación, desempleo y recesión.
- c) **Composición y calibre cambiante de la fuerza de trabajo**, por ejemplo, las mujeres y las minorías; efecto de la educación; respuestas administrativas.
- d) **Valores, expectativas y estilos de vida en transición**, esto es, la “vida moderna” actitudes de mujeres en carrera y no de blancos, estilos de vida más sencillos.
- e) **Tendencias en las ciudades y suburbios**, por ejemplo, dificultades típicas, crimen y violencia, proyectos del sector privado.

- f) **Tecnología de rápido crecimiento**, por ejemplo, las computadoras y los sistemas automatizados, sociedades hombre-máquina.
- g) **Cambios en el entorno físico**, por ejemplo, subproductos adversos de la industrialización, productos químicos tóxicos, energía nuclear (beneficios y costos).
- h) **Derechos humanos y civiles, legislación, reglamentación**".²

Es importante lo que nos ofrece la teoría de la Administración, ya que por medio de ella se puede partir para tener un amplio conocimiento acerca de las diferentes características que se requieren para obtener un excelente manejo en el área de la Administración de Personal y de esta manera contribuir al mejoramiento de la empresa a lo que suceda a su alrededor.

² En esta subsección, algunas ideas están tomadas de Marvin Bower (2000) "Corporate Leaders for the Year 2000", en Managers for the Year 2000. W.H. Newman (Ed.), Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., Págs. 39-58.

2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Las empresas u organizaciones necesitan gente motivada. Trabajadores que les guste hacer su trabajo. En la actualidad los empleados buscan mucho más que un salario. Esperan que los traten como seres humanos. Esto pareciera sonar obvio, pero muchos directivos todavía no se han dado cuenta. Los trabajadores quieren sentirse importantes, ser personas libres de expresar sus temores, inquietudes y por qué no, dar alguna sugerencia para lograr hacer mejor el trabajo, sea suyo, o el de sus compañeros. Se necesitan directivos que tengan buenas relaciones individuales con cada trabajador, que los traten bien, que los inspire y los estimule, que ofrezcan confianza, respeto, apoyo, orientación y consideración, con el fin de que el desempeño excepcional de sus colaboradores sea una realidad.

Es importante estudiar los factores que motivan o desmotivan al personal del Banco Nacional y hacer los ajustes necesarios, con lo cual probablemente se reflejará el estado de ánimo, la satisfacción o insatisfacción del puesto que se ocupa, el nivel de comunicación, la existencia o no de trabajo en equipo. Es importante además una adecuada estructura física y equipo de cómputo apropiado para realizar el trabajo de la mejor manera posible, así como la posibilidad de recibir capacitación o cursos de refrescamiento y la oportunidad de ascenso, en donde se podrían tomar en cuenta aspectos que el Banco valora y reconoce si es o no la persona adecuada para un puesto en particular. Todos estos factores serán analizados conforme se estudia el caso de investigación.

La desmotivación de un individuo genera muchos conflictos dentro de un grupo de trabajo, y también es muy probable que ofrezca un servicio de baja calidad al cliente. El empleado, en ocasiones se esfuerza por realizar un trabajo eficiente, con el fin de no perder el empleo o porque quiere asegurarse de que se le tendrá en cuenta para un ascenso, o simplemente para ser apreciado por su jefe; pero a lo mejor, por más que se esfuerce por hacer las cosas bien, su empeño no es tomado en cuenta ni tampoco bien visto por parte del jefe. He aquí la importancia de conocer los factores que desmotivan a las personas y de esta forma lograr que la organización tenga personas motivadas, satisfechas, las cuales generaran eficiencia y calidad en el servicio, así como buenas relaciones de comunicación con sus superiores y compañeros.

Al realizar esta investigación, los directivos de la Sucursal del Banco Nacional de San Isidro de El General, podrán contar con un conocimiento más amplio sobre el grado de motivación en que se encuentran sus empleados, algunos aspectos importantes a considerar a la hora de tomar decisiones que involucran al personal, sea para beneficio laboral y personal de cada individuo, para el logro de las metas de la organización. Además, se podrán derivar posibles soluciones, técnicas o actividades sencillas de implementar para mantener motivado al personal, lo cual a la vez contribuirá a fomentar el trabajo en equipo, el logro del plan anual, la satisfacción personal y laboral, la eficiencia en la labor desempeñada por cada individuo e incentivar a una comunicación más abierta y sincera entre jefe-subalterno.

2.1. Formulación del Problema

Cada vez existe mayor demanda de productos y servicios que ofrecen diferentes empresas, en el mismo ramo o industria, los cuales se van pareciendo entre sí. Dada la facilidad que tienen muchas empresas para reproducir, e incluso mejorar, lo que ofrecen sus competidores globales, la oferta se está convirtiendo en un patrón estándar. El Banco Nacional se encuentra dentro de este patrón. Ahora que la competencia es global, se tienen que buscar mecanismos de diferenciación, formas de atraer al cliente, conseguir que se quede con dicha institución y obtener su lealtad.

Como consecuencia, el Banco Nacional debe más competitivo día tras día, ya que la diferenciación influye en el excelente servicio que brinda cada uno de los funcionarios de dicha institución. Por lo tanto necesitan funcionarios capacitados, informados y actualizados, para llevar a cabo una buena presentación, servicio y venta del producto.

La alta Gerencia del Banco Nacional debe estar consciente de la necesidad que existe en la mayoría de las oficinas la incorporación de personal nuevo a la institución, si se pretende ampliar los servicios, se requerirá un incremento de personal y capacitación, para evitar exceso de funciones y responsabilidades.

Los funcionarios están respaldados por el Sindicato (SEBANA), el cual cada cuatro años se reúne con la Junta Directiva del Banco Nacional de Costa Rica, en donde establecen una comisión negociadora para definir: a) las disposiciones generales, b)

las garantías sindicales, c) la jornada y condiciones de trabajo, d) las condiciones salariales, e) los créditos a los empleados, f) las ventajas económicas licencias e incentivos, g) las funciones y obligaciones de los Funcionarios de Operaciones Bancarias, h) la carrera administrativa inamovilidad-ascensos, i) la Junta de Relaciones de Trabajo, j) del Régimen de Pensiones, k) las Cooperativas y Centro de Recreo, l) la vigencia de ventajas económicas-erogaciones, ll) la vigencia y denuncia de la convección.

Lamentablemente algunas de estas disposiciones son desconocidas por los trabajadores, a pesar, de que cada vez que se genera una nueva reforma, esta es entregada a cada funcionario de la institución. Cuando se desconoce los deberes y derechos que tiene el funcionario, queda muy pocas probabilidades de asumir y adquirir esos deberes y derechos.

En algunas ocasiones no se da un trato equitativo entre la Sede Central y las demás regiones del país, por ejemplo: en la Sede Central se brinda el servicio de comedor para los empleados, el cual debe reunir condiciones necesarias de higiene, comodidad, buen servicio, calidad y precios reducidos en relación con las prevalecientes en el mercado, no así, para las demás oficinas del país, las cuales únicamente cuenta con un espacio físico destinado para ingerir alimentos.

Las últimas dos modificaciones fueron realizadas el 9 de diciembre de 1997 (Novena Reforma a la Quinta Convección Colectiva) y el 01 de febrero de 2002 (Décima Reforma a la Quinta Convección Colectiva). En estos últimos cinco años, las

modificaciones más sobresalientes que se han realizado a estas convecciones colectivas son:

a) Artículo 43: Plan de Vivienda para los Empleados. Este artículo se refiere a

“El Banco Nacional mantendrá un sistema de crédito para la construcción, adquisición de vivienda, o para compra de lote y construcción, para sus empleados que no tengan ellos o sus cónyuges casa de habitación”. “El monto máximo de los créditos será determinado por el Banco, el límite de garantía será de 100%, el plazo hasta de 16 años; la tasa de interés para estos préstamos será la tasa básica pasiva del Banco Central de Costa Rica, ajustable trimestralmente”³

Este artículo fue modificado con la Décima Reforma a la Quinta Convención Colectiva en donde se refiere a “...el límite de garantía será de 80%”, por lo que esto crea menos expectativas de obtener vivienda para los empleados, ya que el 20% restante debe ser asumido por el funcionario, sin tomar en cuenta su capacidad económica para sustentar este porcentaje.

b) Artículo 61: Sistema de ascensos. Este artículo hace referencia a los ascensos en la escala administrativa y técnica, en donde se solicita a los funcionarios cumplir con los requerimientos establecidos en el Manual de Clasificación y Valoración de Clases de Puestos. Los ascensos son otorgados de acuerdo a factores y valoración en cada una de las escalas, que a continuación se indican: ⁴

³ Sindicato de Empleados del Banco Nacional (SEBANA), 1997. Novena Reforma a la Quinta Convención Colectiva, Art.43, Pág.24

⁴ Ibid, Pág.41

FACTORES ESCALA

	ESCALA ADM.	ESCALA TEC.
a) Preparación	30	30
b) Antigüedad	15	15
c) Bonificación Zona	15	15
d) Desempeño	35	35
e) Sanciones disciplinarias	05	05

Este artículo se modificó en la actual Reforma a la Quinta Convención Colectiva, quedando establecida de la siguiente manera:⁵

FACTORES ESCALA

	ESCALA ADM.	ESCALA TEC.
a) Preparación	40	40
b) Antigüedad	15	15
c) Bonificación Zona	10	10
d) Desempeño	35	35

Eliminado así, el factor "Sanciones Disciplinarias", el cual, de una u otra forma perjudicaban la valoración del funcionario. También, el factor "Preparación" adquiere

⁵ Sindicato de Empleados del Banco Nacional (SEBANA), 1997. Décima Reforma a la Quinta Convención Colectiva, Art.61, Pág.37

un 10% más que el anterior, lo que indica que el nivel académico, será ajustado a la hora del ascenso.

c) **Artículo 62: Salario Escolar.** En la actual Reforma a la Quinta Convención Colectiva, por primera vez, este artículo fue aprobado por el Banco Nacional de Costa Rica, el cual hace referencia a lo siguiente:

“El Banco Nacional de Costa Rica reconocerá a sus empleados a partir del año 2001 la remuneración denominada Salario Escolar, la cual será equivalente a un 1% de los salarios devengados por el empleado ese año. Dicha suma se hará efectiva en enero del año 2002. El año siguiente (2002) y los consecutivos incrementará este porcentaje en 1,25% cada año hasta completar un 8%”⁶.

Sin embargo, este artículo ha presentado algunas dificultades, ya que no ha sido aprobado Contraloría General de la República, y por lo tanto el Banco Nacional no ha reconocido el Salario Escolar a sus empleados en este año a como estipula el artículo, entorpeciendo así, un derecho “adquirido” el cual será una gran ayuda económica tanto para los empleados como para su familia.

En la actualidad, el Banco Nacional, en especial la Sucursal de San Isidro de El General, todo aquel funcionario que de una y otra razón desea acogerse a la movilidad laboral, renunciar, o bien, si se cumple con los años de servicio establecidos por ley (pensión), esa plaza de inmediato se procede a su congelamiento, lo que ocasiona: a) el personal que sigue laborando, no tenga la oportunidad de ascensos, b) se acumula el trabajo, c) los procedimientos se vuelven cada vez más complicados, d) se entorpecen las vacaciones, e) se disminuye la

⁶ Ibid, Pág. 41

satisfacción personal, f) surgen situaciones inesperadas, como por ejemplo, conflictos entre compañeros, con los directivos, etc), g) el esfuerzo, la voluntad y el entusiasmo disminuyen, debido a que si las necesidades de cada funcionario no son del todo satisfechas, las actitudes negativas salen a relucir.

En los últimos quince meses, la oficina de San Isidro de El General, ha sufrido situaciones en donde el servicio que se brinda a los clientes externos ha disminuido en gran medida, ya que se procedió al congelamiento de cuatro plazas, las cuales tres de ellas se debieron a la movilidad laboral y una a la pensión; y en este momento se está procediendo el otorgamiento a otra pensión a un funcionario, esto hace que no exista la posibilidad de incorporar personas por contrato o por plaza. Además, esto también ha provocado que el alcance de las metas y objetivos propuestas para este año, no se estén cumpliendo del todo, que el porcentaje del Riesgo de Auditoría, se encuentre por encima de lo establecido, que se esté exigiendo una mora de cartera lo más baja que se pueda, sin tomar en cuenta que se necesita personal en crédito, para ayudar con los cobros, ya que este departamento cuenta con una persona asumiendo toda la responsabilidad del caso, y en su mayoría no recibe remuneraciones económicas, el exceso de trabajo recae sobre él y tiene que asumir otras responsabilidades. Esto viene a repercutir en la evaluación anual de la oficina y posiblemente todo el personal se verá afectado.

El Problema de Estudio

Considerando que el Banco Nacional debe asumir el Recurso Humano como el activo más importante, y como tal requiere mejores condiciones laborales y humanas, el problema en estudio de esta investigación se enfocó en realizar un **Diagnóstico laboral y motivacional de los funcionarios de la Sucursal del Banco Nacional de Costa Rica San Isidro de El General.**

3. OBJETIVOS

3. Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es:

- 3.1. Caracterizar el clima laboral de la oficina del Banco Nacional de Costa Rica de San Isidro de El General.

3.1. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- 3.1.1. Determinar el grado de motivación de los empleados de la sucursal.
- 3.1.2. Identificar la relación existente entre jefe-subalterno.
- 3.1.3. Identificar las oportunidades de autorrealización personal, la capacitación dentro y fuera del trabajo, la retroalimentación, así como los ascensos que ofrece el Banco Nacional a sus empleados.
- 3.1.4. Identificar las relaciones interpersonales que existen dentro de la organización y determinar si éstas afectan o no, la eficiencia de los departamentos.
- 3.1.5. Identificar el nivel de participación del personal en la toma de decisiones, que permita expresar ideas, inquietudes, recomendaciones para lograr alcanzar las metas y objetivos de la oficina.
- 3.1.6. Determinar la percepción de los Directivos de la Sucursal respecto al clima laboral de la oficina.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta investigación es analizar el clima organizacional en el Banco Nacional de San Isidro de El General, para detectar deficiencias que podrían generar problemas en el clima laboral, entre funcionarios y las relaciones jefe-subalterno, situación que podría disminuir la calidad en el servicio que se le brinda al cliente y la imagen de la entidad.

4.1. Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva, tiene como objetivo central contar con una visión más amplia hacia lo interno de la organización y determinar el clima laboral existente.

Por medio de este tipo de investigación se logra obtener una mayor recopilación y organización de datos que permita hacer un análisis más profundo de los objetivos, así como, estudiar la conducta y la satisfacción de los trabajadores. Como lo indica Raúl Rojas Soriano:

“Los estudios descriptivos. Su objetivo central es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos”⁷

⁷ Rojas Soriano Raúl (1991). Guía para Realizar Investigaciones Sociales. Plaza y Valdés Editores. México. D.F. Pág. 31. Capítulo II.

4.2. Definición Operacional de las Variables

4.2.1. Clima Laboral

El concepto de clima laboral según Davis, se entiende como:

*“El ambiente humano dentro del cual los empleados de la organización llevan a cabo su trabajo”.*⁸

4.2.2. Condiciones Laborales

-Horarios de Trabajo: Los horarios de trabajo es una de las partes más importantes de la planeación de recursos humanos. La mayoría de la gente trabaja turnos de ocho horas diarias. Organizar un turno diario es más fácil que organizar varios. Sin embargo, incluso el día laboral normal de ocho horas, de 8 de la mañana a 5 de la tarde con una hora de comida, puede generar problemas de programación de los horarios. La carga suele llegar a las primeras horas de la mañana y ya bien entrada la tarde. Así, los trabajadores de carga y descarga están ocupados en las horas iniciales y finales de su horario.

*“El **horario flexible** es un tipo sistema de horario de trabajo. Todos los empleados trabajan durante el periodo más importante del día (de las 9:30 de la mañana a las 2 de la tarde, por ejemplo), cuando la carga laboral es mayor. Sin embargo, pueden programar a su gusto el resto de su horario de trabajo... Estos sistemas pueden darse sin periodo importante específico”.*⁹

⁸ Keith Davis, y otro, (1988), El Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw-Hill, México, Glosario Pág. 579.

⁹ Gitman Lawrence J. y otro, (1987), El Mundo de los Negocios, HARLA.México, Cap.11. Págs. 379-380.

-El Status o el Prestigio Social: *“El status es el rango social del individuo dentro de un grupo. Es un símbolo de la magnitud del reconocimiento, el respeto y la aceptación concedidos a una persona...el status es importante para las personas, éstos trabajarán arduamente para ganarlo”*

El status puede ligar con acciones que persigan los objetivos de la empresa, entonces los empleados se sentirán fuertemente motivados para apoyar a la compañía.

*“El sistema de status alcanza su máxima expresión con los símbolos. Se trata de elementos visibles y exteriores que se relacionan con una persona o un sitio de trabajo, y sirven como evidencia de nivel social...los símbolos de status puede parecer divertido, pero en realidad es un asunto serio. Pueden poner en peligro la satisfacción del empleo ya que los empleados que no tienen determinados símbolos que creen que debieran tener, se vuelven tristes y nerviosos...Los símbolos típicos de la posición social son: a) **Mobiliario**, por ejemplo, un escritorio ejecutivo de gran tamaño, b) **Decoración interior**, por ejemplo, alfombras, cuadros y cortinas, c) **Ubicación del sitio de trabajo**, d) **Instalaciones en el sitio de trabajo**, por ejemplo, una terminal de computadora, e) **Calidad y novedad del equipo usado**, f) **Tipo de vestuario que se usa normalmente**, incluyendo uniformes, g) **Privilegios concedidos**, h) **Títulos del puesto**, i) **Empleados asignados**”¹⁰.*

-Salarios y Sueldos: Los salarios se define como *“Pagos destinados a los empleados de los niveles inferiores con base en la cantidad de horas trabajadas”*. Y sueldos se define como: *“Pagos destinados a los empleados directivos y profesionales y que no están determinados por cantidades específicas de horas trabajadas”*¹¹.

Las escalas de sueldos del Banco Nacional de Costa Rica, están diseñadas de manera que puedan en lo sucesivo atraer recurso humano calificado a salarios de mercado y mantener una vigilancia en términos generales al comportamiento

¹⁰ Keith Davis, y otro, (1988), El Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw-Hill, México, Cap.3, Págs. 59-62.

¹¹ Gitman Lawrence J. y otro, (1987), El Mundo de los Negocios, HARLA.México, Glosario, Págs.910 y 913.

de los salarios, a fin de no perder competitividad salarial sobre todo en puestos claves.

-Sistemas de Incentivos Económicos: Un sistema de incentivo económico de cierto tipo puede aplicarse casi a cualquier empleo. La idea básica de todos ellos es *"...diferenciar el salario del empleado en proporción a determinados criterios establecidos sobre el desempeño individual, de grupo u organizacional"* ."¹²

Estos criterios pueden incluir la productividad del empleado, las utilidades de la empresa. El pago puede ser inmediato o diferido, como el caso de reparto de utilidades

-Ascensos: *"Un ascenso es un movimiento hacia arriba en una organización para ocupar un puesto con mayor autoridad, responsabilidad y sueldo"*¹³

En el Banco Nacional el sistema de ascensos se rige por las siguientes normas:

- 1- *Ascensos en la escala administrativa y técnica (Preparación, antigüedad, bonificación zona y desempeño)*
- 2- *Ascensos en la escala ejecutiva gerencial (Dispuesto en el Artículo 42 de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional a excepción que por lo ley son atribución de la Junta Directiva General)*
- 3- *Ascensos. Disposiciones generales (Delegado sindical, concursos internos, plazas vacantes)*

¹² Keith Davis, y otro, (1988), El Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw-Hill, México, Cap7, Págs. 145-146.

¹³ Gitman Lawrence J. y otro, (1987), El Mundo de los Negocios, HARLA.México,Cap. 11, Pág.399.

- 4- *Evaluación del desempeño en la escala administrativa y técnica (Sistema de Evaluación del Desempeño e Incentivo al Personal (SEDI)*
- 5- *Evaluación del desempeño, disposiciones generales (Salario escolar, incentivos por resultados).*¹⁴

-Capacitación: *“El propósito de la capacitación es ampliar las habilidades personales para la realización del trabajo...El empleado que recibe capacitación en el trabajo obtiene una retroalimentación inmediata”*¹⁵.

La capacitación es uno de los procesos más importantes de toda organización. Esta constituye en inducir, mantener y mejorar el desempeño laboral del personal y a la vez, ampliar las habilidades personales de cada trabajador. Por lo general, la mejor manera de capacitar a una persona es darle la oportunidad de practicar esas habilidades que requerirá o permitirle experimentar una situación similar a la que enfrentará en su puesto. Sin lugar a duda, se puede expresar que una de las grandes responsabilidades de los directivos es proporcionar oportunidades de capacitación y de desarrollo al personal, para que éste, a su vez, puedan alcanzar su mayor potencial.

Tipos de Capacitación:

Los tipos de capacitación, deben ser cuidadosamente analizados, con el fin de que se cumplan a los objetivos que se establecen en el programa, y a la vez, sean de gran provecho para los trabajadores. Entre estos tipos de capacitación están:

¹⁴ Sindicato de Empleados del Banco Nacional (SEBANA), 1997. Décima Reforma a la Quinta Convención Colectiva, Art.61, Págs.35 - 40

¹⁵ Ibid, Pág.389

- **Capacitación en el Trabajo**

La capacitación en el trabajo, amplía los programas de capacitación que da el área correspondiente.

Los directivos y compañeros de trabajo deben hacerse cargo de esta labor tan importante y productiva. Ésta tiene lugar en el centro laboral y tiende a relacionarse directamente con las funciones por desempeñar. Algunos de los métodos utilizados en ella son instrucciones laborales específicas, entrenamiento (la orientación por parte de los trabajadores experimentados), la asignación de proyectos especiales y la rotación de puestos (el trabajo en varios puestos diferentes a lo largo de determinado periodo).

- **Capacitación fuera del Trabajo**

En ocasiones los empleados requieren ser capacitados fuera del centro de trabajo. Puede ser que se dé la oportunidad de ejercer otras funciones, lo cual contribuirá al desarrollo laboral o profesional y a la vez, le genera expectativas para posibles ascensos.

- **Capacitación Introdutoria**

Los trabajadores requieren de una capacitación introductoria, ya que mediante ésta les enseña el equipo real (o un modelo) que usarán en su trabajo; así como, se combinan las ventajas de la capacitación en el trabajo y fuera de él.

4.2.3. Relaciones Humanas

El elemento clave del criterio de las relaciones humanas es su objetivo fundamental de hacer que los miembros de las organizaciones se sientan parte útil e importante de un esfuerzo general. Este proceso se considera el medio para alcanzar la meta fundamental de establecer una fuerza laboral cooperadora y dócil.

Las siguientes subvariables contribuyen a las relaciones humanas:

-La Comunicación: *“ La comunicación es el proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes y no hay comunicaciones exactas a menos que el emisor emita correctamente y el receptor reciba el mensaje de forma no distorsionada. Sin embargo, existe un número de posibles interrupciones y filtros en el canal de las comunicaciones”.*

Técnicas para mejorar la comunicación: a) reuniones para sugerir ideas, método que recibe el nombre de brainstorming, b) el sicodrama, mediante el cual dos o más personas “representan” una situación conflictiva para una mejor comprensión de por qué alguien opina de cierto modo, c) la realimentación a cargo de un observador. Una persona neutral y ajena al asunto observa una discusión y a intervalos regulares informa de lo que ha “transpirado” en el grupo.¹⁶

-Participación: Incluir la participación en la organización tiende a mejorar el desempeño, la motivación del personal, por cuanto éste siente aceptación y asume compromisos por parte de la empresa. También mejora su autoestima, satisfacción en el trabajo y ofrece colaboración a la gerencia y a sus compañeros.

¹⁶ Huse, Edgar F. Y otro, (1976) El comportamiento humano en la organización SITESA, México. Cap.4, Págs.94-103

-Motivación: El ser humano tiende a desarrollar ciertos patrones de motivación como producto del ambiente cultural en el que vive. Estos patrones son las actitudes que afectan la manera en que la gente percibe su trabajo y enfrenta su vida. Algunos de los patrones más importantes de motivación son: el logro, impulso que ayuda a superar retos, progresar y crecer; la afiliación, impulso de relacionarse positivamente con la gente; la competencia, impulso que busca la excelencia en el trabajo, y el poder, impulso para influir en los demás y modificar situaciones.

-Relaciones Interpersonales: En toda organización existen metas y objetivos, en donde intervienen las personas que la conforma. Estas unidades sociales comparten las mismas metas y debe existir una colaboración para su cumplimiento.

-Gerencia y Liderazgo: Son dos sistemas de actuación distintos y complementarios. Cada uno cumple una función distinta y realiza actividades peculiares. Ambos son necesarios para tener éxito en un ambiente de negocios cada vez más complejo y volátil. El liderazgo complementa la gerencia, no la reemplaza. La diferencia que existe entre gerencia y liderazgo, gerenciar es, manejar la complejidad. Esta desarrolla la capacidad de llevar a cabo un plan, mediante la organización y el nombramiento de personal: creando una estructura corporativa y unos empleos para alcanzar lo que el plan requiere, colocando en los cargos a individuos idóneos, haciéndoles partícipes del plan,

delegando responsabilidades para llevarlo a cabo y diseñando sistemas para inspeccionar y verificar la implementación del plan.

Liderar, por el contrario, es manejar el cambio y ser capaz de producir un desempeño altamente motivado, para entender las inevitables barreras que surgen frente al cambio. Así como una eficaz alineación empuja a la gente a moverse a lo largo de esa ruta, así mismo la motivación eficaz asegura que tendrán bastante energía para superar los obstáculos.

Un buen líder debe:

- Conocer perfectamente a los empleados
- Eliminar al incompetente
- Conocer muy bien los convenios obligatorios de la institución y los empleados
- Dar buen ejemplo
- Dirigir auditorías periódicas de la organización y usar diagramas resumidos para mejorar esta revisión
- Tratar de que la unidad, energía, iniciativa y lealtad prevalezcan entre todos los empleados.

4.3. Metodica de Recolección de Datos

Para la presente investigación se entrevistó al Gerente, Subgerente y Jefe de Crédito, mediante una entrevista No estructurada por preguntas abiertas, (ver anexo N°5) se contó además, con la aprobación del Departamento de Recursos Humanos

del Banco Regional Cartago Sur (ver anexo N°3), esto por cuanto se da a conocer temas exclusivos del Banco Nacional, y por ende requieren confidencialidad.

Se utilizó además, una encuesta sobre el clima laboral (ver anexo N°4), la cual fue aplicada a todo el personal de la Sucursal del Banco Nacional de San Isidro de El General, para obtener una serie de indicadores de motivación, ordenar las percepciones y darle un poco más de objetividad a la opinión que con frecuencia se forma de un grupo.

Se aplicó una prueba piloto a cinco funcionarios de la sucursal y se realizaron modificaciones al instrumento, con el fin de que la información recopilada mostrara datos precisos sobre la situación existente.

La información obtenida fue reforzada mediante fuentes documentales, textos, libros, folletos; en las cuales se analizó el comportamiento del ser humano en la organización, los factores que motivan o desmotivan, las formas que existen para motivar, el éxito de líderes eficaces, las habilidades que deben poseer los directivos o empresarios de cualquier organización. El procesamiento de la información se realizó mediante tablas y gráficos confeccionados en hojas electrónicas (Excel).

CAPITULO I

PERSPECTIVA TEÓRICA

1. PERSPECTIVA TEÓRICA

1.1. Reseña Histórica del Banco Nacional de Costa Rica.

“El Banco Nacional de Costa Rica, como banco del Estado, es una institución autónoma de derecho público con personería jurídica e independencia en materia de administración, según establece la Constitución Política de la República de Costa Rica. El 9 de octubre de 1914, el entonces Presidente de la República, Alfredo González Flores, funda esta institución, con el nombre de Banco Internacional de Costa Rica. Su principal objetivo era entonces incentivar la agricultura, base del desarrollo del país.

Por más de 30 años la entidad fue la única institución bancaria con que contó el Estado. En 1922 se le entregó el monopolio de la emisión de monedas y billetes, así como otras potestades que le permitieron establecer controles y directrices en materia fiscal, monetaria y cambiaria.

El 5 de noviembre de 1936 la institución cambia su nombre por el de Banco Nacional de Costa Rica. En ese mismo año se le asignó la tarea de supervisar a las otras organizaciones bancarias. En los años posteriores a la segunda guerra mundial se convirtió en el único agente y depositario del gobierno en las relaciones con el Fondo Monetario Internacional, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y el Banco Mundial. Tiempo después cedió todas estas funciones al Banco Central, entidad que nació en su seno y a la que le correspondería regir en el futuro, la política monetaria del país.

El Banco Nacional surgió con el fin de fomentar la producción nacional como base del bienestar general; así mismo, se le encomendó la tarea de servir de instrumento para posibilitar la democratización del crédito, factor determinante en el sistema político en que se vive. Esto se tradujo en la apertura de agencias y sucursales en todo el territorio nacional y en la promoción de instituciones de desarrollo que se gestaron en las mismas entrañas del Banco. Así nacieron el Consejo Nacional de Producción (CNP), el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU).

En un inicio el Banco sustentaba el progreso nacional brindando apoyo a campesinos y agricultores, quienes hasta hoy son clientes preferentes. Sin embargo, como corresponde a la evolución de los tiempos, la Institución ha abierto poco a poco las puertas a otros protagonistas del desarrollo: industriales, comerciantes, exportadores, empresarios de servicios, entre otros.

En los años recientes, las transformaciones en la tecnología y el mundo financiero, la dinámica comercial y el entorno económico internacional, han abierto nuevos horizontes que presentan grandes desafíos para Costa Rica. Ante estos cambios, el Banco Nacional se ha preparado para enfrentar el futuro de manera optimista y eficaz; pensando en sus clientes, con el objetivo de dar un óptimo servicio a sus usuarios y al país.

El Banco Nacional ante las grandes innovaciones que ha traído la era de la informática y las telecomunicaciones y en especial la enorme competitividad del sector financiero nacional e internacional, se ha transformado en un banco universal, que abarca todos los sectores del negocio tales como banca personal, empresarial, corporativa, al detalle, internacional y electrónica, sin descuidar su vocación de desarrollo, que sigue siendo su columna vertebral. Tiene entonces como misión ofrecer la más amplia gama de servicios bancarios universales, estandarizados, de alta calidad, seguridad y confianza. La combinación de sus recursos le permite ofrecer un servicio completo, que satisface todas las necesidades de operación financiera de las empresas.

En comercio exterior, los servicios incluyen cartas de crédito, cobranzas, remesas directas, transferencias internacionales, compra y venta de divisas extranjeras y cartas de garantía internacionales. Para ofrecer esta amplia gama de servicios, esta Institución cuenta con una red de más de 500 bancos corresponsales en todo el mundo; además, posee una amplia red de 135 oficinas en toda la Nación, y 4160 empleados. Es la institución bancaria más grande del país, con un volumen de activos de aproximadamente $\text{Q}639.846$ millones, que lo ubican en el primer lugar del escalafón de la Superintendencia General de las Entidades Financieras (SUGEF).

Durante el año 1998, se ejecutó con gran éxito la implementación del esquema de descentralización funcional, mediante el cual el Banco Nacional fue dividido en seis bancos regionales. Como consecuencia, se produjo un incremento significativo, no solo en el nivel de operaciones, sino también en la calidad de la atención al cliente, en especial con una gestión más oportuna de los créditos y una mayor calidad de estos, lo que se reflejó en una gran mejoría del índice de cartera vencida respecto del total de cartera de créditos. También en 1998, el Puesto de Bolsa del Banco Nacional se consolidó como el número uno en el mercado, tanto en el volumen de operaciones como por su utilidad.

En el área de crédito, el Banco Nacional es el que otorga más financiamiento a los sectores productivos, por medio de líneas de crédito, garantías de participación y cumplimiento, créditos en cuenta corriente, sin olvidar los servicios de la tarjeta VISA-BANCO NACIONAL.

La Institución es también líder en la captación de inversiones financieras; en certificaciones de depósito a plazo, certificaciones de inversión hipotecaria, fideicomisos, ahorros, custodia de valores e inversiones a corto plazo. Además, somos concesionarios en la Bolsa Nacional de Valores y la Bolsa Electrónica de

Valores, lo que nos hace aún más ágiles en el manejo de las inversiones de nuestros clientes.

Ciertamente, el servicio más extendido del Banco Nacional es el manejo de cuentas corrientes, al cual se asocian otros, tales como las tarjetas de cajeros automáticos, de débito automático de salarios (PAS), la recolección de depósitos en empresas, el buzón nocturno y los débitos automáticos para el pago de obligaciones o préstamos.

Otros servicios importantes incluyen el novedoso sistema de administración de fondos provisionales, como el plan privado de pensiones BN-Vital, el servicio telefónico BN-Directo, el de los Almacenes Generales de Depósito y el Almacén Fiscal, las cajas de seguridad, las bóvedas para la custodia de materiales electromagnéticos, autobancos, BN Cuenta Electrónica, BN Seguros y BN Factoreo.

El Banco Nacional es una sólida entidad estatal líder en el mercado financiero costarricense, que atiende a los sectores comercial (masivo y corporativo), institucional, inversiones y fomento. Ofrece servicios bancarios universales, estandarizados, de alta calidad, seguridad y confianza, con una cobertura nacional y proyección internacional, promoviendo la alfabetización financiera y la cultura de servicios en todos los segmentos de la población, para generar riqueza para Costa Rica.

Procura permanentemente la renovación tecnológica orientada hacia la excelencia en el servicio, a fin de cumplir con el compromiso de lograr una óptima rentabilidad en la operación, que permita contribuir al desarrollo económico y social del país; para ello procura mantener su recurso humano altamente calificado y motivado.

El Banco Nacional cuenta con varios departamentos que están orientados al área de recursos humanos, capacitación, reclutamiento y selección de personal, los cuales cuentan con algunas funciones como orientar, escoger y capacitar al personal de nuevo ingreso, así como, al que está recluido dentro de la organización. Cabe destacar, que no a todo el personal se le brinda capacitación durante su trayectoria laboral".¹⁷

¹⁷ Departamento de Relaciones Públicas, Banco Nacional (1999) Un Banco de Servicio y Desarrollo. Págs. 2-3

Misión

La misión del Banco Nacional de Costa Rica, definida en Junta Directiva General, artículo 22, sesión 10.844, del 22 de abril de 1997, menciona lo siguiente:

“El Banco Nacional es una sólida entidad estatal líder, en el mercado financiero costarricense, que atiende los sectores comercial, masivo y corporativo, institucional, y fomento. Ofrece sus servicios en forma universal, estandarizados, de alta calidad, seguridad y confianza, con una cobertura nacional, promoviendo la alfabetización financiera y la cultura de servicios en todos los segmentos de la población, para generar riqueza para Costa Rica. Procura permanentemente la renovación tecnológica orientada hacia la excelencia en el servicio, a fin de cumplir con nuestro compromiso de lograr una óptima rentabilidad en la operación, que permita contribuir al desarrollo económico y social del país; para ello su recurso humano está altamente calificado y motivado”.¹⁸

Por lo tanto esta investigación tiene como objetivo determinar si el Banco Nacional realmente está cumpliendo con su misión, pues claramente se detalla que cuenta con personal altamente calificado y motivado.

Visión

Para todas las organizaciones la visión constituye la forma de cómo se proyectará a futuro, en este caso hacia los clientes del Banco Nacional. Por lo tanto es importante conocer la visión que posee, para así determinar el alcance de sus metas y objetivos.

¹⁸ Ibid, Pág. 5

La visión del Banco Nacional menciona lo siguiente:

“El Banco Nacional es un banco estatal, con operaciones locales e internacionales. Desea convertirse en el líder de los servicios financieros en Costa Rica, tanto en el sector comercial como en el de desarrollo, mediante una amplia red de puntos de venta. El Banco Nacional se caracteriza por una cultura, organización y estilo de administración claramente orientados hacia la satisfacción de sus clientes en los segmentos masivo y corporativo al más alto nivel.

La diversidad de servicios se enfoca a ofrecer valor agregado a sus clientes a un costo razonable y precios comparables o menos que la competencia. El personal del Banco está altamente motivado, capacitado y con gran vocación de servicio al cliente. La tecnología y procesos permiten una rápida, agresiva y oportuna respuesta. Este enfoque asegura que los clientes reciban una atención esmerada y rápida, con un estándar de calidad de los servicios en todas las oficinas del Banco Nacional. La estructura organizacional refleja su orientación hacia las ventas. Esto implica una estructura flexible que favorece las decisiones lo más cerca del cliente y un alto nivel de descentralización de la responsabilidad, lo que permite una toma de decisiones más rápida dentro de la organización”¹⁹.

1.2. Reseña Histórica de la Sucursal del Banco Nacional de San Isidro de El

General

Según información suministrada por el Subgerente de la Sucursal de San Isidro, la instalación de la sucursal se generó a raíz de una acelerada expansión poblacional del Cantón de Pérez Zeledón en la década de los cuarenta, tomando en cuenta los

¹⁹ Ibid, Pág. 5-6

objetivos institucionales que persigue el Banco Nacional de Costa Rica, se creó el día 19 de julio de 1943, la Junta Rural de Crédito Agrícola en este cantón.

Para iniciar la operación de esta Junta Rural el Banco envió al Sr. Alfredo Chávez Orozco, quien en aquel entonces se desempeñaba como Inspector de Juntas Rurales. Posteriormente fue nombrado como primer Delegado al Sr. Efraín Arroyo Blanco, quien estuvo poco tiempo en ese cargo, por cuanto en 1945 se nombra como Delegado al Sr. Víctor Manuel Quesada Cordero, quién estuvo en ese puesto por más de diez años, y recuerda que la ayuda brindada por la Junta Rural en esa época fue fundamental para el establecimiento y desarrollo de gran cantidad de finqueros en Pérez Zeledón, porque el crédito les daba la oportunidad de convertirse en propietarios.

De este modo, fue el Banco Nacional la primera Institución que dio oportunidades de financiamiento a los productores de Pérez Zeledón, y de esta forma contribuyó a fomentar un proceso de desarrollo económico acelerado que experimentó este cantón, especialmente a partir de 1945, motivado también por la construcción de la Carretera Interamericana.

La Junta Rural que en sus inicios era atendida únicamente por el Delegado, creció rápidamente en sus colocaciones, generándose también la demanda de nuevos servicios. Respondiendo a estas necesidades el Banco, a partir del 31 de Julio de

1950, abre una oficina con rango de Agencia. (Primer Agente: Lisímaco Caamaño Reyes, con el Sr. Víctor Quesada Cordero como Delegado y dos empleados más).

En los años siguientes el Banco Nacional continuó apoyando con mayores recursos la producción agrícola y ganadera de la zona; inclusive participó directamente en la producción, estableciendo y administrando el primer beneficio de café que operó en el cantón de Pérez Zeledón. También el Banco desempeñó el papel de agente comprador y vendedor de granos, por medio de la Sección de Fomento a la Producción, que además del financiamiento, permitía garantizar al productor la estabilidad del precio de sus productos y el suministro de insumos y herramientas.

Esta participación activa en el desarrollo económico del cantón, provocó un crecimiento importante de la Agencia en todos sus aspectos, de modo que el 18 de abril de 1961 la Junta Directiva General, en la Sesión N° 6338, Artículo 10, acuerda otorgarle a esta oficina el rango de Sucursal. Esto por cuanto hubo un crecimiento en los servicios que otorga el Banco, así como, la expansión del número de clientes, que trae consigo posibilidades de nuevos puestos y por ende se requiere de más personal. Uno de los servicios en esa época consistía en un Almacén de Depósito, utilizado por los almacenes de la Región Brunca, cuya función era el almacenamiento y financiamiento de mercadería, que por lo general era: materiales de ferretería y granos básicos, como: el maíz, frijoles, arroz y café.

Actualmente existe en el Banco Nacional de Costa Rica, un Almacén de Depósito en Calle Blancos.

En los años setenta laboraban para la Sucursal del Banco Nacional San Isidro de El General 30 funcionarios, actualmente trabajan 36 funcionarios, los cuales se pueden observar en el anexo N°2 .

En la actualidad el Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal San Isidro de El General cuenta con aproximadamente veinte mil clientes, quienes poseen cuentas de ahorros, corrientes, electrónicas, préstamos, tarjetas de crédito, certificados de depósito a plazo, fondos de inversiones y fondos de pensiones.

En los últimos años, a pesar de la fuerte competencia de otras entidades financieras, el Banco Nacional sigue ocupando un lugar privilegiado, por su participación en el financiamiento de las diferentes actividades productivas y por la variedad y calidad de servicios que se ofrecen a los usuarios.

1.3. Funcionamiento organizativo interno.

Anteriormente se hizo mención de algunos de los objetivos del Banco Nacional que son: la renovación tecnológica, brindar un servicio de excelencia a sus clientes externos, entendiéndose por clientes externos “aquellas personas que no laboran

dentro de la organización y que solamente buscan satisfacer sus necesidades y obtener los servicios que ésta brinda”. Además busca mantener un personal altamente capacitado y motivado y a la vez demostrar un nivel de liderazgo alto, mediante un posicionamiento en el mercado, y una alta rentabilidad.

Es importante destacar que los objetivos mencionados anteriormente pueden cumplirse de manera exitosa, si el personal aprecia, conoce los valores básicos, los principios, y está atento a la superación de sus compañeros, de sí mismo y de la empresa. El personal es parte esencial de toda organización, detrás de ella hay un equipo de personas trabajando constantemente para alcanzar esas metas.

Durante este año fue planteado un plan llamado “Plan Comercial” a la Sucursal de San Isidro de El General, el cual es preciso cumplir al finalizar el año 2002. Este plan está basado en: a) Definición y aplicación de estrategias en aquellas áreas o productos que necesitan una mayor introducción en el mercado. b) Distribución de metas entre los bancos regionales acorde a las potencialidades del mercado y a las características de la región.

El plan anteriormente mencionado es ejecutado por la Dirección Corporativa Comercial, en donde la participación de los empleados de la oficina, no es tomada en cuenta, lo cual provoca que algunas metas, sean difíciles de alcanzar, como por ejemplo productos poco utilizados por esta región (Cartas de Exportación, Cobranzas).

Cuando existe un plan de trabajo tan importante de cumplir para la oficina y para la institución a nivel nacional debe existir un plan de motivación dirigido a cada grupo, área específica, o bien para la oficina en general, para que ese plan se lleve a cabo, de manera que todos participen en el logro de las metas y objetivos.

En lo que respecta a la información oportuna y dada en el momento indicado, en algunas ocasiones el personal es el último en saber los nuevos cambios, modificaciones en el sistema de cómputo, ingreso de nuevos productos al mercado y su funcionalidad, entre otros. Esto trae consigo muchas consecuencias para el personal, porque se enfrenta a incertidumbres, dudas, desconocimiento de la función de esos productos, sus requisitos y el manejo de ellos, y se siente inseguro, insatisfecho, ante la situación o cambios que se dan, por no tener la información en el momento que corresponde.

Cuando los directivos reconocen que el personal es el mejor aliado y el elemento más importante de la organización, y fomenta el trabajo en equipo, se estará en condiciones de cumplir e inclusive superar el plan establecido.

1.4. El Recurso Humano

Es importante conocer la definición dada por Davis, sobre el Recurso Humano, el cual se muestra a continuación:

“todas aquellas personas que constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños...” “las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones” .²⁰

Se puede contemplar a estas personas desde una perspectiva psicológica, y como tal, poseen algunas variables importantes como lo son las actitudes, motivos, sentimientos, valores y normas de comportamiento y todas interactúan con las demás y son afectadas por ellas. Por lo que es de suma importancia tratar de conocer a cada uno, pues sus comportamientos, funciones y objetivos son diferentes.

El promover que los individuos se sientan importantes, capacitados para realizar bien su labor, ansiosos por brindar un servicio excelente, satisfechos por el apoyo y respeto de sus superiores, capaces de aportar ideas extraordinarias, que a lo mejor serán bien recibidas y puestas en práctica dentro de su área o grupo de trabajo, libres de comunicar sus necesidades, inquietudes o anhelos, tanto personales como laborales, dispuestos a intercambiar sus conocimientos y demostrar sus habilidades y destrezas, es una tarea difícil de realizar pero no imposible.

²⁰ Davis Keith y otros (1998) El Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw-Hill, México Pág.5.

1.4.1. El Individuo dentro de una Organización

Todo individuo tiene motivos, necesidades y deseos. Continuamente busca satisfacer sus necesidades y lucha por lograr sus metas. Sin embargo, muchas de estas personas no se sienten satisfechas por lo que hacen, y por lo tanto se sienten inseguras, con poco estímulo y sin deseos de buscar una salida que la haga sentirse bien consigo misma y por supuesto hacer lo que quieren hacer con su vida laboral y profesional. Todas las personas deberían disfrutar de su trabajo, puesto que la mayoría de ellas pasan la tercera parte de su vida adulta trabajando y por eso es importante hacer lo que uno quiere, como lo quiere y con quien desea hacerlo, ya sea construyendo su propia empresa o laborando para una organización.

Para Huse:

“El trabajo debería ser para cada individuo algo divertido, retador y emocionante, sin embargo, para muchos el trabajo no les proporciona recompensa, ni satisfacción de necesidades”. “El ser humano es un sistema complejo, consta de una multitud de subsistemas; actúa, esperando recibir algo a cambio, trata de encontrar un equilibrio entre su deseo de persistencia y estabilidad y su necesidad de crecimiento y cambio; y tiene una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales se contradicen entre sí”.²¹

Probablemente, el ser humano está rodeado por variables que afectan la calidad y la cantidad de su rendimiento laboral, entre las cuales cabe mencionar algunas de ellas como inteligencia, aptitud, coordinación muscular, experiencia anterior, práctica en el trabajo y motivación.

²¹ Edgar F. Huse y otros. (1986) El Comportamiento Humano en la Organización. Sistemas Técnicos de Edición, S.A.de C.V. México D.F. Págs. 58-59.

1.5. Motivación

El sistema de motivación es muy complejo en los seres humanos, y el individuo puede tener muchos motivos que están relacionados entre sí y a la vez, muchas contradicciones.

Para Huse, la motivación se puede definir como:

*“Las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento”.*²²

Motivar es mover al ser humano hacia algún objetivo. Al ser humano lo mueven sus necesidades, su deseo de brindar ayuda a quien lo necesita, el amor, los ideales, la fe. La motivación viene desde adentro de cada individuo. Cada persona tiene necesidades, deseos e impulsos que la llevan a accionar de una determinada manera.

Motivar es inducir el comportamiento de los empleados hacia los objetivos de la empresa mediante el conocimiento de sus necesidades y de las cosas que ellos consideran que las pueden satisfacer. Como las necesidades son de cada uno, no se pueden hacer generalizaciones. No se puede decir, por ejemplo, que a todos los empleados les gustaría contar con una cafetería en la empresa. Algunos necesitan esta convivencia con sus compañeros a la hora de comer.

²² Ibid. Pág. 59

1.5.1. Teoría de la Motivación de Maslow

La motivación es un concepto que se ha prestado a confusiones, debido a que hay diversos puntos de vista contradictorios entre los científicos sociales. Se puede mencionar como ejemplo: los estudios de Elton Mayo:

“...que a los trabajadores no los motiva exclusivamente el dinero. De hecho, el salario es por lo general un motivador ineficaz”²³.

El proceso de la motivación tiene forma circular y se inicia con el deseo o necesidad del individuo de lograr una meta. Trata de lograrla y esto hace que actúe de cierta manera. Una vez alcanzada la meta, una nueva necesidad o deseo toma el lugar de la que fue satisfecha y el proceso se inicia nuevamente. Por lo tanto, el punto donde inicia el proceso de motivación son las necesidades, sean éstas individuales o grupales.

Existen muchas teorías referentes a este tema tan importante, tanto para las organizaciones como la sociedad en general. Son muchos los investigadores que se han ocupado de estudiar qué es lo que motiva a la gente. Entre ellos encontramos al psicólogo Abraham Maslow, quien propuso una teoría de la motivación, la cual se basa en las necesidades humanas universales.

²³ Gitman Lawrence J. y otro, (1987), El Mundo de los Negocios, HARLA.México, Cap.10. Pág. 340.

Maslow define la necesidad como:

“Una carencia de algo esencial, deseable o útil. La teoría de la motivación de las necesidades sostiene que la gente actúa para satisfacer sus necesidades. Cuando una persona tiene hambre, por ejemplo, busca comida y la consume.

Maslow, propuso una jerarquía de necesidades. De acuerdo con su teoría, la conducta de una persona es motivada por necesidades insatisfechas. Una vez satisfecha dicha necesidad, disminuye la importancia que tenía para el individuo. Así, es probable que lo que más motive a una persona sea una gran necesidad, es decir, una necesidad de más alto nivel. Las investigaciones han demostrado que esto es cierto a veces, pero no siempre”.²⁴

Para conocer que comprenden estas necesidades y su importancia de satisfacerlas, y a la vez que puedan formar parte del conocimiento de los directivos de la organización con el fin de llevar a cabo un mejoramiento en las relaciones humanas, que ayuden comprender cómo interactúan las personas entre sí y cómo interactúan ellos con los empleados para elevar su eficiencia, se analizará en que consiste cada una.

La jerarquía de necesidades puede ser presentada en un esquema constituido por cinco niveles según su importancia:

“1. Necesidades Fisiológicas

Estas necesidades comprenden aquellas que tienen que ver con la supervivencia, tales como alimento, refugio y vestido. Estas necesidades ocupan la base de la jerarquía de Maslow. Éstas son en gran medida las que motivan a una persona a hallar trabajo. La gente necesita ganar dinero para proveerse a sí misma y a su familia de estas necesidades.

²⁴ Ibid, Págs. 340 - 341

2. Necesidades de Seguridad

El segundo nivel de la jerarquía de Maslow es el de las necesidades de seguridad. La gente necesita sentirse segura, protegida contra daños físicos y contra lo inesperado. En términos laborales, estas necesidades lo son de seguridad y protección en el trabajo contra cualquier tipo de accidentes. Algunos de los medios para satisfacerlas son las provisiones por derecho de antigüedad en los contratos laborales, la legislación de sanidad y seguridad, y los seguros de vida.

3. Necesidades Sociales

El tercer nivel de la jerarquía de Maslow es el de las necesidades sociales, las necesidades de pertenencia (deseo de sentirse aceptado y amado por los demás) y dar y recibir amistad y afecto. Los grupos sociales informales tanto dentro como fuera del trabajo le ayudan a la gente a satisfacer estas necesidades. Lo mismo puede decirse de los compañeros de escuela y de los miembros de la familia. Incluso los grupos formales de trabajo pueden contribuir a que los trabajadores satisfagan sus necesidades sociales.²⁵

Según McGregor,

“Cuando se frustran las necesidades sociales del hombre, y quizá también las necesidades de seguridad, éste se comporta en formas que tienden a impedir los objetivos de la organización. Se hace renuente, antagónico, no cooperador. Pero esta conducta es una consecuencia, no una causa”.²⁶

4. Necesidades de Estima Personal

El cuarto nivel de necesidades de la jerarquía de Maslow es el de las necesidades de estima personal, las necesidades de sentirse respetado por los demás y tanto satisfecho como realizado. La resolución de estas necesidades se refleja en

²⁵ Ibid. Págs. 341-342

sentimientos de valía personal. El hecho de tener trabajo suele ser muy importante para la satisfacción de las necesidades de estima personal.

“El hombre necesita tener una valoración firme, estable y, por lo general alta, de sí mismo como persona. No basta con pertenecer a un grupo; necesita y desea el respeto y la admiración de sus miembros.

Dicho de otro modo, el nivel del yo tiene aspectos internos y externos. El aspecto interno está representado por los principios que el individuo tiene de sí mismo. El aspecto externo lo constituye su deseo de aparecer como competente ante los demás; de ser aceptado y de ser reconocido como capaz, en su trabajo, en su familia y su vida social.

En este nivel el hombre se preocupa por el ascenso, el éxito, el prestigio y situación social que ha conquistado.

La insatisfacción de estas necesidades puede originar sentimientos de inferioridad, de impotencia y de debilidad, que a su vez pueden dar lugar a la aparición de tendencias compensadoras o sentimientos de desaliento, pasividad y apatía”.²⁷

Uno de los medios que podrían utilizar los directivos de la organización para satisfacer las necesidades de estima personal de los empleados es reconocer el buen desempeño.

²⁶ McGregor Douglas. En: Wilberth Hernández (2002). Antología Administración General. Universidad Metropolitana Castro Carazo. Pág. 77.

²⁷ Ibid. Pág. 78.

5. Necesidades de Autorrealización

“El más alto nivel de necesidades en la jerarquía de Maslow es el que se refiere a las necesidades de autorrealización, necesidades de realización personal, de alcanzar el mayor potencial individual y utilizar al máximo las habilidades propias”.²⁸

“En este nivel al individuo le preocupa el desarrollo de todas las posibilidades. Esta completa realización lógicamente tiene que ver con el papel que desempeña dentro de la sociedad. Cuando el individuo realiza su trabajo o actividad en forma eficaz, está llenando su necesidad de realización personal”.²⁹

Las contribuciones de Maslow

“La jerarquía de necesidades de Maslow cuando menos ha impulsado a los gerentes a tomar en consideración las necesidades humanas. Ha hecho patente qué alto grado la satisfacción de sus necesidades puede motivar a los empleados. Esta jerarquía también ha ayudado a los gerentes a darse cuenta de que es difícil motivar a la gente con el supuesto atractivo de necesidades ya satisfechas. El pago de horas extras, por ejemplo, no motivará a un empleado que ya obtiene, y en abundancia, el dinero que necesita.

La contribución de McGregor

Otro investigador que contribuyó al tema de la motivación fue Douglas McGregor, uno de los discípulos de Maslow, que inició sus estudios sobre la motivación a partir de dos supuestos: que, en general, a la gente no le gusta trabajar y que el trabajo es una actividad natural. Con base en estos supuestos, elaboró dos teorías acerca de qué motiva a los trabajadores y cuáles estilos de dirección son los adecuados.”³⁰(Ver anexo No.6).

Esta contribución es muy importante de analizar, ya que presenta dos teorías, las estas en su mayoría son aplicadas por las organizaciones sin darse cuenta. Tanto una como la otra, tienen sus puntos de vista, y distintas formas de definir a los trabajadores. Si se analiza cada frase de estas teorías se puede deducir que la

²⁸ Gitman Lawrence J. y otro, (1987), El Mundo de los Negocios, HARLA.México, Cap.10. Págs. 342-343.

²⁹ Maslow Abraham. En: Wilberth Hernández (2002). Antología Administración General. Universidad. Pág. 78

³⁰ Gitman Lawrence J. y otro, (1987), El Mundo de los Negocios, HARLA.México, Cap.10. Pág. 343 -346.

Teoría Y es mejor que la Teoría X. Pero no en todos los casos, especialmente cuando en una organización hay trabajadores que tienen un alto nivel de escolaridad, en donde la mayoría de los individuos se establecen metas y objetivos, con el fin de ser mejores cada día y estar de la mano con los cambios que se presentan tanto laborales como personales y se requiere estar preparado para hacerles frente. Sin embargo, existen personas que permanecen estáticas, no les gustan los cambios y no hacen nada para ser mejores.

En la Teoría X se refleja una visión de mayor control y más autoritaria, y ésta puede ser igualmente efectiva en algunas condiciones. En lo que refiere a esta investigación se puede identificar que existen varios puntos de la Teoría X que de cierta forma se dan en la organización; sin embargo, algunos de ellos solo se aplican a algunas personas y otros a nivel general.

Es importante destacar algunas frases de McGregor de la teoría "X", las cuales hacen mención lo siguiente "la gente agradece ser tratada con cortesía" y, "la gente debe ser entusiasmada, motivada, empujada". Estas frases con frecuencia son expresadas pero no aplicadas. Las personas son seres humanos, que de una u otra forma necesitan que estas actitudes les sean suministradas, y poder de esta forma satisfacer algunas de sus necesidades. Otro punto importante, hace mención de que "los intereses de la gente están divididos. Las actividades del trabajo son completamente diferentes de las actividades recreativas", en muchas ocasiones algunas personas no se integran al grupo, cuando hacen actividades extra-laborales

y esto impide que haya una fuerte unión grupal. Otro refleja muy claramente la importancia de la capacitación y entrenamiento de una persona para obtener un buen desempeño en su labor, dice así, " el puesto es lo primero y debe ser desempeñado. La gente es seleccionada, entrenada y "encaja" en un puesto predeterminado". Aquí, el candidato o los candidatos se tienen que ajustar al puesto, a la forma de cómo deben hacerse las cosas y a cumplir muchas reglas y normas, que deben ser acatadas y respetadas. Por ejemplo, el cajero de un banco debe corroborar las firmas giradoras de una determinada cuenta, sea esta de ahorros o corriente, con el fin de cumplir unos de los lineamientos establecidos y de esta forma asegurarse que está actuando correctamente y que no le proporcionará ningún problema, y de no cumplir con este lineamiento, asumirá la responsabilidad del caso.

1.6. Factores de Motivación

1.6.1 Factores que motivan al personal del Banco Nacional de Costa Rica a nivel nacional.

Existen algunos factores determinados por el Grupo Libertad., S.A. en el taller de Liderazgo en el Servicio al Cliente, realizado en el año 1999, con el fin de diagnosticar los factores que motivan al personal.

Los factores fueron los siguientes:

. Saberse o sentirse bien comunicado, bien informado.

- El estilo administrativo que tenga el jefe inmediato
- Las expectativas de desarrollo personal dentro de la organización
- El nivel salarial
- El nivel de relaciones interpersonales con miembros del equipo de trabajo
- Contar con las herramientas necesarias para realizar el trabajo
- Sentirse bien capacitado y calificado para ejercer su puesto
- Estar ubicado en el puesto en que logre mayor satisfacción personal
- Sentirse tomado en cuenta en las decisiones que afecten su propio bienestar
- Saber que la empresa para la que se trabaja es estable económicamente, y el puesto también es relativamente estable.

1.7. Satisfacción Laboral.

Cuando en una organización se dan situaciones como ausentismo, "tortugismo", rotación de personal, quejas, bajo desempeño, baja calidad de la producción, robos de los empleados, problemas disciplinarios y otras dificultades más, se podría decir que son síntomas claros de una baja satisfacción en el trabajo.

Por el contrario, cuando existe una alta satisfacción laboral, los resultados de los objetivos de la organización son positivos. La alta satisfacción en el trabajo es un logro codiciado de las organizaciones bien administradas y, fundamentalmente, se da un comportamiento eficaz de la dirección. Es la medida de un esfuerzo continuo para propiciar un ambiente humano en la organización.

La satisfacción en el trabajo según Keith Davis, es:

“Un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo”.³¹

La fuente de satisfacción en el trabajo se da cuando los empleados se incorporan a una organización, y desde ahí, llevan con ellos una serie de deseos, necesidades, anhelos y experiencias que se combinan entre sí para formar las expectativas del trabajo.

La satisfacción en el trabajo generalmente se refiere a las actitudes de un empleado en particular. Las actitudes pueden ser muy diversas, van ligadas con factores que están directamente relacionada con el gusto en el trabajo y el contexto laboral.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción vital. La naturaleza del ambiente externo del individuo influye en los sentimientos que tenga del trabajo. Si la persona siente que su trabajo es importante en su vida se sentirá satisfecho dentro y fuera de él.

Las personas que laboran para la organización en estudio, poseen una satisfacción laboral no muy alta, ya que a través de la investigación, se refleja que aproximadamente el cincuenta por ciento de las personas que en ella laboran, se sienten satisfechas, pero con la expectativa de que esa satisfacción, podría

³¹ Davis Keith y otros (1998) El Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw-Hill, México Pág.114.

mejorarse, por lo que sería importante tomar en cuenta qué aspectos podrían elevarla e incorporarlos al resto del grupo. Dichos aspectos son, por ejemplo, los métodos utilizados para desempeñar el trabajo (éstos pueden modificarse o cambiarse), conocer cuáles son la o las áreas que más se ajustan y en que mejor de desenvuelve el empleado, lo cual podría hacer que las metas y expectativas de los trabajadores y la organización se lleven a cabo de manera satisfactoria.

1.8. Satisfacción Salarial

Hoy día, el salario y el sueldo representan uno de los factores que motivan a las personas, siempre y cuando este está muy ligado al desempeño de cada persona. Cuando la paga no está unida al desempeño, se podría convertir en un factor desmotivante, lo que ocasionaría una satisfacción baja, altas tasas de ausentismo y cambios de personal.

Sin embargo, no a todos los trabajadores les interesa *sólo* el monto de sus cheques de paga. Existen otros objetivos importantes, así como la satisfacción en el puesto y, para algunos individuos, lo son aún más que la paga.

1.8.1. Salarios y sueldos

Existen varios métodos de pago que usualmente se utilizan para retribuirle a los trabajadores la labor que realizan. El salario es uno de ellos; según Lawrence Gitman, el salario se define como:

“Un pago destinado a los empleados de los niveles inferiores con base en la cantidad de horas trabajadas”. Otro método se llama sueldo, el cual se define como “Un pago destinado a los empleados directivos y profesionales y que no están determinados por cantidades específicas de horas trabajadas”.³²

1.8.2. Niveles y cambios de sueldos y salarios

Existen diferentes niveles y cambios en los salarios y sueldos de cada trabajador, los cuales dependen de la entidad, empresa o patrono para la cual laboran.

El nivel de los sueldos y salarios en algunas organizaciones, por ejemplo, en el gobierno, está establecido por la ley y por el reglamento del servicio civil. Pero otras organizaciones, incluyendo las firmas comerciales así como la no lucrativas, pueden tener mayor flexibilidad para decidir sobre el nivel de sueldos y salarios que pueden pagar. Esta decisión está afectada por:

“1- la calidad de los empleados que la organización necesita para una operación eficaz,

³² Gitman Lawrence J. y otro, (1987), El Mundo de los Negocios, HARLA.México, Cap.10. Pág. 910, 913.

- 2- *el grado de competencia que existe por empleados de esta calidad, y*
- 3- *la capacidad de la organización para pagar niveles de sueldos y salarios que atraigan y retengan al personal que necesita*³³.

El punto tres está influido por la condición financiera de la firma u organización, que incluye las limitaciones presupuestarias impuestas a las organizaciones gubernamentales y no lucrativas. El gobierno, a través de la ley de salarios mínimos, establece un límite inferior sobre los niveles de sueldos que legalmente pueden pagar.

Los cambios en el nivel de sueldos y salarios están influidos por algunas de las mismas fuerzas externas; por ejemplo, la competencia en el mercado, y la capacidad de pago que están dispuestas a ofrecer a los empleados para que éstos permanezcan en su organización.

Otros factores también son de importancia, puesto que la satisfacción y el descontento del empleado con los niveles existente están profundamente afectados por:

- a) los cambios en sueldos y salarios hechos por organizaciones comparables o en puestos y ocupaciones similares.
- b) los cambios en el índice de precios al consumidor desde el último ajuste a los sueldos y salarios.

³³ Pigors Paul y otro. (1985) Administración de Personal. Pág. 390.

1.8.2.1. El índice del costo de la vida

“El ICV (popularmente llamado “índice del costo de la vida”), es un factor de importancia en el nivel general de sueldos y salarios de las organizaciones, en especial, en las revisiones por incremento salarial. Este índice, está compilado para medir los cambios promedio en los precios de una “canasta de mercado” de bienes y servicios comprados en ciudades de varios tamaños por asalariados urbanos y familias de empleados de oficina. El objetivo esencial de este índice es medir los cambios promedio en el precio de la misma canasta de mercado de bienes y servicios de mes a mes y año con año”.³⁴

Si los sueldos y salarios pagados no se incrementan al mismo nivel como se incrementan los precios de bienes y servicios para el consumidor, los empleados tienen razón para el descontento por la creciente dificultad de vivir con sus ingresos. Las organizaciones que han tenido más éxito en evitar esta clase de inconformidad han sido líderes al conceder aumentos de sueldos y salarios durante periodos de elevación de los precios al menudeo. Si una empresa tiene la política de seguir al líder en los cambios en los salarios, el costo de la vida no será algo que haya de considerarse por separado.

1.9. Relaciones Interpersonales y Conducta Grupal

“En todas las organizaciones existe no sólo un individuo sino un grupo de individuos. Los buenos gerentes deben poseer muchas habilidades para tratar con los empleados y no sólo deben motivar a individuos, sino que muchas veces también tienen que motivar a un grupo entero”.³⁵

Todas las organizaciones contienen grupos, unidades sociales compuestas por dos o más personas que comparten la misma meta y que colaboran para su cumplimiento.

³⁴ Ibid, Pág. 394.

Los grupos de trabajo son creados para cumplir una tarea específica. Pueden adoptar la forma de comités, fuerzas de tarea, equipos, cuadrillas o brigadas de trabajo.

Los líderes de un grupo deben prevenirse contra la posibilidad de hacer algo que pueda destruir ese grupo, como por ejemplo, mostrar favoritismo. Para mantener unido al grupo, deben estimular a los trabajadores, ser amistosos y sensibles, e intentar reducir las tensiones en caso de que surjan desacuerdos. Es a través de estos medios que pueden generar y preservar la cohesión grupal, que no es otra cosa que un sentido de solidaridad, un deseo de permanecer en el grupo y una tendencia a oponerse a las influencias externas.

En su calidad de líder formal, un gerente puede muchas veces encargarse de garantizar la unidad del grupo. Sin embargo es común que en todo tipo de grupos surjan **líderes informales**; éstos se definen como:

*“Personas que comprenden las preocupaciones de los miembros del grupo y son capaces de comunicárselas a los demás...” “Los líderes informales suelen tener mucha influencia en el hecho de que el grupo alcance sus metas y en la creación de la cohesión grupal”.*³⁶

³⁵ Gitman Lawrence J. y otro, (1987), El Mundo de los Negocios, HARLA.México, Cap.10. Pág. 357.

³⁶ Ibid. Pág. 360.

1.10. Manifestación del Reconocimiento

El reconocimiento es un factor que no debe faltar en la organización. Las personas necesitan sentirse estimadas, respetadas y valoradas. El gerente o compañero de trabajo puede expresar reconocimiento o aprecio de muchas formas. Un sincero “bien hecho” o “muchas gracias” pueden hacer maravillas con la moral de una persona.

Una frase de Alexander F. Osborn, decía: *“Cualquiera de nosotros expresa más y mejores ideas, si se aprecian plenamente nuestros esfuerzos”.*

Una palabra de aliento, genera en las personas entusiasmo, alegría o ánimo para seguir haciendo las cosas cada día mejor.

1.11. Evaluación del Desempeño y Desarrollo Profesional

Para mejorar el desempeño de los trabajadores se recomienda ofrecerles retroalimentación sobre su trabajo. En la mayoría de las organizaciones, la retroalimentación se otorga a través del proceso de evaluación del desempeño. Estas evaluaciones son comparaciones entre el desempeño real y el desempeño esperado. Estas evaluaciones sirven para tomar decisiones acerca de la capacitación, las compensaciones, los ascensos y otras modificaciones de trabajo. Las evaluaciones de desempeño también ayudan a los empleados a juzgar los progresos que están haciendo hacia sus metas. Un empleado cuyo progreso es insatisfactorio puede realizar ajustes en su trabajo o incluso buscar un puesto en otra organización.

1.12. Ascensos, Transferencias y Separaciones

El manejo de los movimientos de los empleados dentro y fuera de la organización, es una de las funciones del departamento de recursos humanos. La movilidad jerárquica de los empleados puede realizarse mediante tres formas diferentes: ascensos, transferencias y separaciones.

a) Ascensos

“Un **ascenso** es un movimiento hacia arriba de una organización para ocupar un puesto con mayor autoridad., responsabilidad y sueldo. Las decisiones en torno a los ascensos suelen basarse en criterios de antigüedad, méritos, grado de estudios, información incluida tanto en la evaluación formal como en el expediente de personal”³⁷.

b) Transferencia

“Una **transferencia** es un movimiento lateral en una organización para ocupar un puesto con aproximadamente el mismo salario y nivel. Las transferencias pueden darse por diversos motivos, tales como, deseo o interés del trabajador por otro puesto, mayor comodidad (mejores horarios, ubicación del trabajo, etc.), o bien porque consideran que un nuevo puesto les ofrecerá mejores oportunidades para progresar”³⁸.

³⁷ Ibid, Pág.399

³⁸ Ibid, Pág.400

c) Separaciones

“Una **separación** ocurre cuando un empleado abandona la organización. Esto puede deberse a una renuncia, un cese, un despido o una jubilación”³⁹

- **“Renuncia:** Una renuncia ocurre cuando un empleado decide abandonar la organización. Esta se da por varios motivos, podría ser que el empleado desee un trabajo con mejores salarios, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, ubicación geográfica, etc., o que se ve movido a ello por alguna otra.
- **Cese:** Un cese es una separación temporal impuesta por el empleador, debida habitualmente a un descenso en el ritmo del negocio. Por lo general, estos ceses se dan, a aquellos empleados de recién ingreso.
- **Despido:** Un despido es una separación permanente dispuesta por el empleador. Existe un gran número de razones que genera un despido. Algunas de ellas pueden ser: incompetencia, violación de los reglamentos, deshonestidad, hostigamiento sexual, ausentismo, pereza o la insubordinación (desobediencia).
- **Retiro:** Un retiro es una separación permanente de las organizaciones, dispuesta habitualmente por el empleado al término de su carrera profesional.
Las edades obligatorias de retiro eran comúnmente entre los 65 o 70 años. Sin embargo, en 1987 la Ley Contra la Discriminación por Edad fue enmendada a fin de que quedara prevenida la discriminación con base en la edad contra personas mayores de 40 años y el retiro se convirtiera en una opción para aquellos empleados aún en condiciones de trabajar.

En algunas organizaciones que tienen demasiados empleados, ofrecen a los empleados incentivos para anticipar su retiro; sean estos, prestaciones de retiro o prestaciones de retiro adicionales, o una mezcla de ambos.

³⁹ Ibid, Pág.400

1.13. Participación de los Empleados

Introducir la participación en la organización, podría generar excelentes resultados.

La participación de los empleados es un factor muy importante a considerar. Cuando se toma en cuenta las aportaciones, ideas, sugerencias, que brindan los empleados de una organización, ésta suele por lo general, formar un excelente potencial para crear equipos de trabajo. De una buena participación se podrían obtener resultados positivos como la aceptación del cambio y el compromiso por las metas que propician un mejor desempeño.

¿Qué es la participación?

Se entiende como participación:

“El involucramiento mental y emocional de las personas en situaciones grupales que las estimula a contribuir con las metas del grupo y participar en su responsabilidad para obtenerlas”.⁴⁰

¿Cómo funciona la participación?

Un modelo sencillo del proceso participativo, demuestra que en *algunas situaciones* la participación proporciona un mayor compromiso mental y emocional que por lo general produce resultados favorables tanto para los empleados como para la organización. (Ver anexo No.7).

⁴⁰ Davis Keith y otros (1998) El Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw-Hill, México Pág.586.

Esta investigación se enfocó en diagnosticar el clima laboral y motivacional de los funcionarios del Banco Nacional de Costa Rica Sucursal de San Isidro de El General, con el objetivo de brindar algunas recomendaciones a los directivos de la sucursal para el mejoramiento laboral y motivacional de sus subalternos.

El diagnóstico se basó utilizando la teoría del psicólogo Abraham Maslow, quien propuso una teoría de la motivación la cual se fundamenta en las necesidades humanas universales.

Los individuos son seres que por su naturaleza tienen necesidades. Considerando que los individuos forman grupos de trabajo, estos tienen algo en común. Si bien es cierto el individuo como tal es un ser único (cada uno desarrolla su propia personalidad tanto individual como grupal), ambos deben compartir ciertas "necesidades" comunes.

La teoría de Maslow, se basa específicamente en las necesidades de los grupos, las cuales *"...dos de éstas son las propiedades del grupo como un todo, o sea, la necesidad de cumplir la tarea común y la necesidad de mantenerse como unidad social cohesiva. La cual el autor denomina "necesidad de mantenimiento del equipo".⁴¹ "La tercera área está constituida por la suma de las necesidades individuales de los miembros del grupo".⁴²*

⁴¹ Villamizar H. Jesús. (1992). Cómo Motivar, Legis Editores S.A. Colombia, Pág.6

⁴² Ibid, Pág.6

Las necesidades básicas de los individuos se presentan mediante cinco niveles:

- 1) Fisiológicas (hambre, sed, sueño)
- 2) De seguridad (defensa, protección contra el peligro)
- 3) Sociales (pertenencia, actividades sociales, amor)
- 4) Estima (autoestima, status, reconocimiento)
- 5) Autorrealización (crecimiento, desarrollo personal, realización).

Con base a esta teoría de Maslow, las variables que se utilizó para diagnosticar el clima laboral y motivacional de los empleados de la Sucursal del Banco Nacional San Isidro de El General, fueron las condiciones laborales y las relaciones humanas, en donde básicamente está desarrollado cada uno de los cinco niveles. Partiendo de ahí, se presentó una serie de recomendaciones para los directivos, el cual podrían ser aplicadas en la práctica, con el objetivo de mejorar el clima laboral y motivar al personal.

CAPITULO II

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

2. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

Para determinar la validez del problema en estudio, es importante conocer la trayectoria bancaria, las opiniones, inquietudes y necesidades que tienen los funcionarios del Banco Nacional Sucursal San Isidro de El General, referentes a su puesto, a su relación con el grupo de trabajo y a las condiciones laborales, enfatizando de esta manera, una perspectiva más amplia de la situación.

Inicialmente se muestra el análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación de las encuestas a los funcionarios y luego las entrevistas a los directivos de la institución.

2.1. Encuesta realizada a los funcionarios bancarios

Se aplicó para esta investigación una encuesta (ver anexo N° 4), realizada a todo el personal del Banco Nacional de San Isidro de El General, el cual consta de treinta y dos funcionarios, que proporcionaron los resultados siguientes:

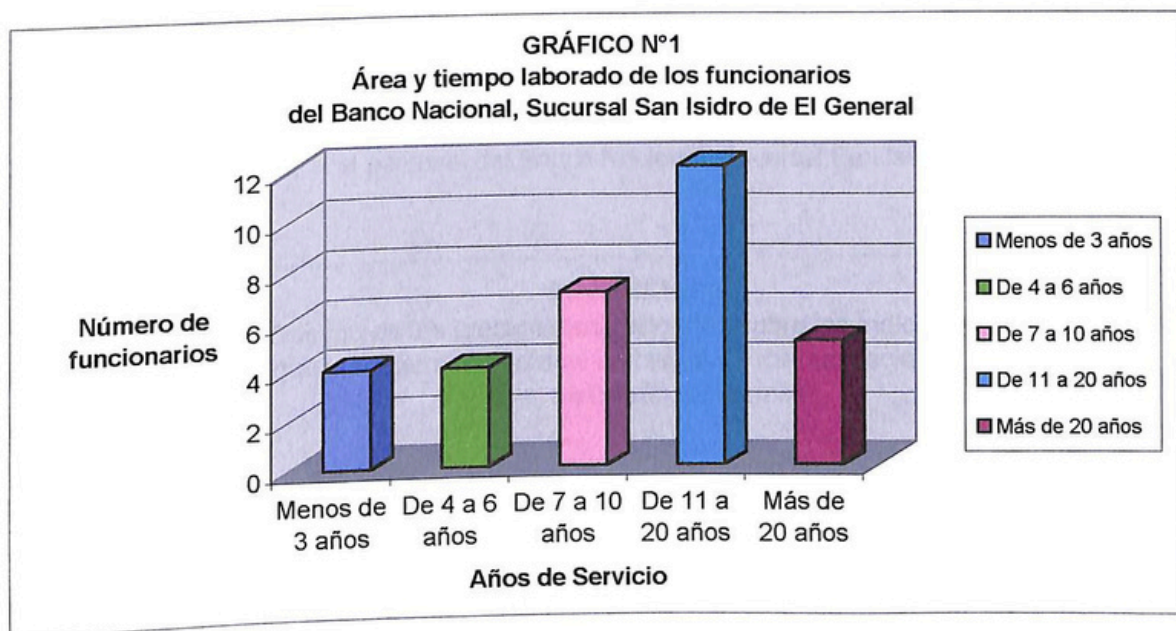
CUADRO N°1

**Área y tiempo laborado de los funcionarios
del Banco Nacional Sucursal San Isidro de El General**

Departamento	Años de Servicio				
	Menos 3 años	4 a 6 años	7 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años
Crédito	1		1	4	1
Plataforma	1	2	3	1	2
Cuentas Corrientes	1			2	
Cajas y Tesorería		1	2	5	
Contabilidad			1		1
Archivo e Información		1			1
Informática	1				
TOTAL	4	4	7	12	5

Fuente: Encuesta realizada al personal del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, julio de 2002.

En el siguiente gráfico se muestra los años de servicio y puesto que posee cada funcionario del Banco Nacional Sucursal San Isidro de El General.



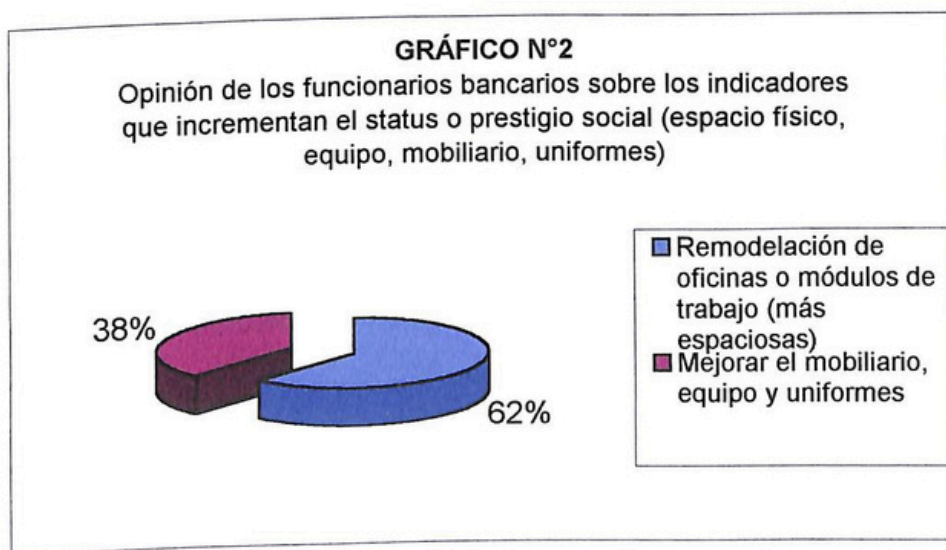
Fuente: Encuesta realizada al personal del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, julio de 2002.

En el gráfico N°1 se observa, que la mayor parte de funcionarios poseen una amplia trayectoria en la carrera bancaria, y por lo tanto experiencia, ya que dentro de los siete a los veinte años de servicio existen 19 funcionarios bancarios y principalmente se centra en las áreas de Crédito, Cajas-Tesorería, Cuentas Corrientes y Plataforma. Estos departamentos abarcan la mayor parte en lo que respecta al contacto directo con los clientes y por lo tanto requieren de personal con experiencia bancaria y capaces de desempeñar bien su labor.

CUADRO N° 2

Opinión de los funcionarios bancarios sobre los indicadores que incrementan el status o prestigio social (espacio físico, equipo y mobiliario)	
Indicadores	Número de Funcionarios
Remodelación de oficinas o módulos de trabajo (más espaciosas)	20
Mejorar el equipo, mobiliario, y uniformes	12
TOTAL	32

Fuente: Encuesta realizada al personal del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, julio de 2002.



Fuente: Encuesta realizada al personal del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, julio de 2002.

Con respecto a los indicadores que incrementan el status o prestigio social, los cuales puede ligar con acciones que persigan los objetivos de la institución, se observa en el gráfico N°2 que el 62% de los funcionarios bancarios opinan que debe de mejorar el mobiliario, la calidad y novedad en el equipo y los uniformes. El 38% de ellos opinan que el espacio físico (las oficinas o módulos de trabajo) es muy reducido e incómodo, por lo que dificulta atender a los clientes de la mejor manera y la labor de cada uno desempeña disminuye día a día, ya que no se ajusta con las perspectivas del Banco Nacional de Costa Rica, en cuanto a la calidad y eficiencia en el servicio que se brinda a los clientes.

La estructura física exterior de la oficina tanto en tamaño, forma, facilidad de estacionamiento y acceso, no se acopla a las necesidades que requieren los clientes ni el personal, ya que este edificio fue construido para el antiguo Banco Anglo, el cual fue transferido al Banco Nacional de Costa Rica.

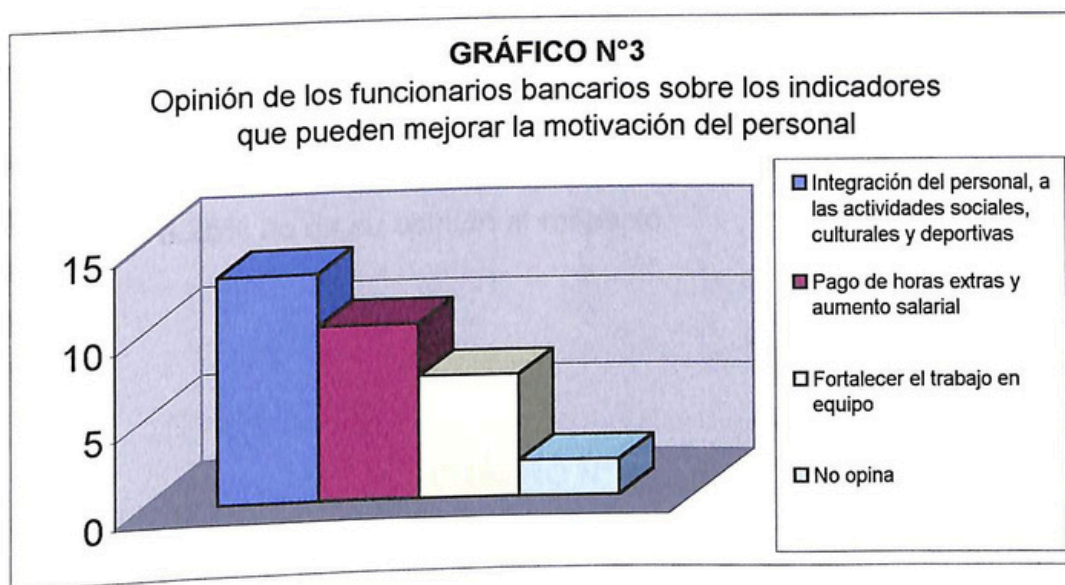
En cuanto a la disposición de la institución para la remodelación de las áreas de trabajo (escritorios, sillas, equipo) actualmente no se presenta como prioridad, a pesar de los directivos han enfatizado en el asunto y han solicitado la autorización para dicha remodelación, todavía la respuesta sigue siendo negativa.

CUADRO N° 3

Opinión de los funcionarios bancarios sobre los indicadores que pueden mejorar la motivación del personal

Indicadores	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Acumulada
Integración del personal, a las actividades sociales, culturales y deportivas	40.62.%	13	13
Pago de horas extras y aumento salarial	31.25%	10	23
Fortalecer el trabajo en equipo	21.87%	7	30
No opina	6.25	2	32
TOTAL	100%	32	32

Fuente: Encuesta realizada al personal del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, julio de 2002.



Fuente: Encuesta realizada al personal del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, julio de 2002.

Se observa en el gráfico N°3 la opinión de los funcionarios bancarios sobre los indicadores que pueden mejorar la motivación del personal, en cuanto:

a) Integración del personal, a las actividades sociales, culturales y deportivas.

El 40,62% del personal encuestado considera necesario fortalecer las relaciones interpersonales, mediante la integración a las actividades, que permitan fortalecer los canales de comunicación.

b) Pago de horas extras y aumento de salario. El 31,25% de ellos opinan que el salario debe incrementarse y no limitar el pago de horas extras, lo cual produce un desestímulo al esfuerzo adicional y por ende la motivación del personal se ve amenazada.

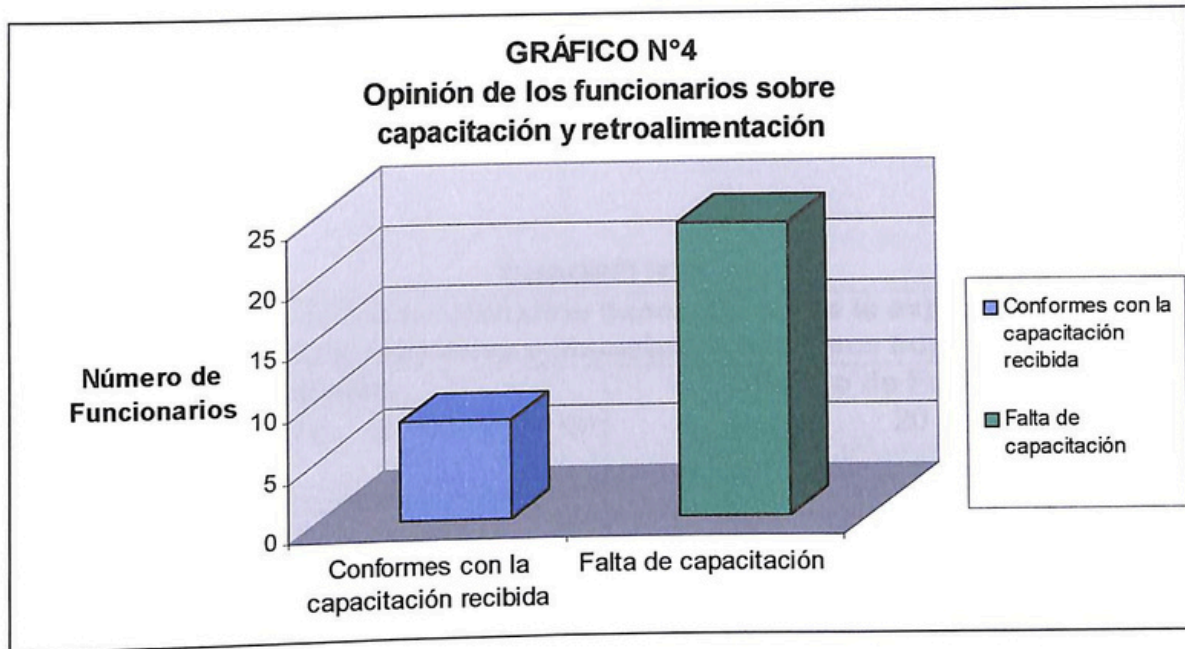
c) Fortalecer el trabajo en equipo. El 21,87% del personal bancario, opina que es necesario fortalecer el trabajo en equipo y la integración del mismo para lograr las metas y obtener una labor más efectiva como grupo dentro de la oficina.

d) No opina. El 6.25% no da su opinión al respecto.

CUADRO N° 4

Opinión de los funcionarios bancarios sobre capacitación y retroalimentación	
Indicadores	Número de Funcionarios
Conformes con la capacitación recibida	8
Falta de capacitación y retroalimentación	24
TOTAL	32

Fuente: Encuesta realizada al personal del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, julio de 2002.



Fuente: Encuesta realizada al personal del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, julio de 2002.

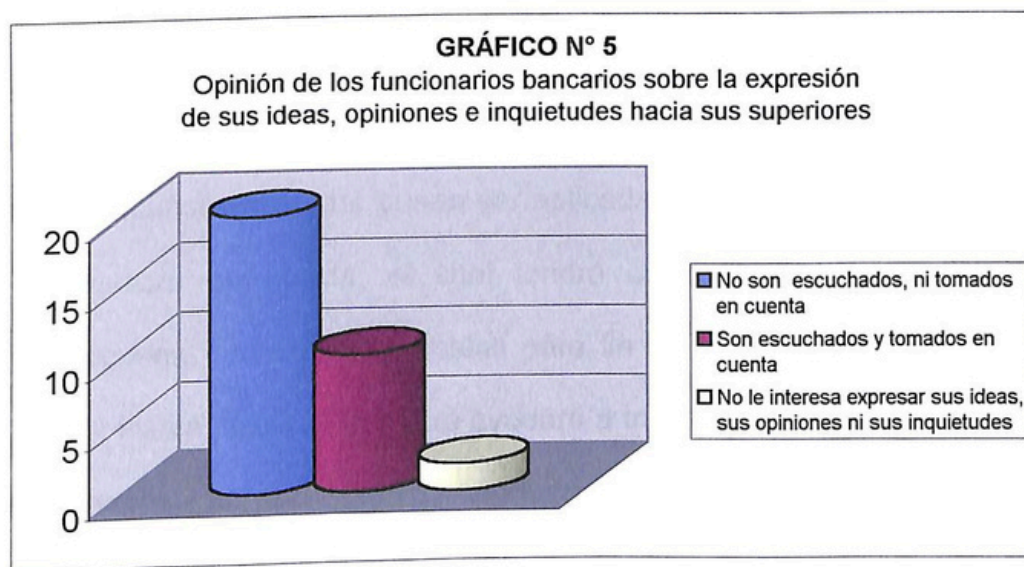
Como se observa en el gráfico N°4, ocho de los funcionarios bancarios opinan que se encuentran conformes con la capacitación recibida respecto a sus funciones actualmente. Mientras que veinticuatro de ellos opinan que se encuentran carentes de capacitación y retroalimentación, las cuales ayudarán a desarrollar un desempeño eficiente de sus labores diarias, se incrementa el servicio al cliente en calidad y excelencia. Esto es necesario ya que en algunas ocasiones, se les dificulta la evacuación de consultas de clientes, que constantemente requieren información de servicios o productos que el Banco Nacional brinda, y a veces ésta no ha sido suministrada; además de contar al menos con dos funcionarios que dominen el idioma inglés, pues por la carencia de ello, se dificulta la comunicación con el público y clientes extranjeros. Además, debido a que los servicios y productos que el Banco Nacional brinda, están cambiando constantemente, y sus procedimientos y

reglamentos también varían, es importante estar actualizado, para aplicar debidamente esas reglas y brindar un servicio de excelencia a los clientes.

CUADRO N° 5

Opinión de los funcionarios bancarios sobre la expresión de sus ideas, opiniones e inquietudes hacia sus superiores	
Indicadores	Número de Funcionario
No son escuchados, ni tomados en cuenta	20
Son escuchados y tomados en cuenta	10
No le interesa expresar sus ideas, sus opiniones ni sus inquietudes	2
TOTAL	32

Fuente: Encuesta realizada al personal del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, julio de 2002.



Fuente: Encuesta realizada al personal del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, julio de 2002.

Es importante también conocer la participación que tienen los encuestados en su ámbito laboral, que les permita expresar libremente sus ideas, opiniones, inquietudes; que facilite una buena comunicación con sus superiores y que éstos sepan escuchar

y evaluar los puntos de vista de cada funcionario, permitiéndole acercarse más a situaciones que desconocen o que no perciben de manera visible.

Se puede observar en el gráfico N°5 que existe veinte funcionarios bancarios que sienten una gran necesidad de expresarse libremente y que estas opiniones e ideas sean evaluadas y tomadas en cuenta con el fin de mejorar día a día el clima organizacional o que de alguna manera sea de provecho para tomar decisiones importantes que involucren la satisfacción de los empleados de la oficina. En algunos casos cuando se presentado la oportunidad en alguna reunión de personal expresar alguna idea, ésta es escuchada pero no pase de ahí, no es evaluada ni tomada en cuenta para posibles soluciones. Entonces se origina un descontento por parte de los funcionarios. Diez de ellos opinan estar satisfechos porque en algunas ocasiones han dado alguna idea o recomendación, y en cierta medida se han tomado en cuenta en circunstancias que puede ser aplicada, entre ellas se menciona como ejemplo, establecer un comité, el cual tendrá como función la realización de actividades sociales, en cuanto a fiestas para fin de año, cumpleaños, Día de la Madre, Día del Padre, entre otras. Esto ayudará a integrar al grupo y se contará con personas responsables, que harán el uso debido de los recursos económicos que aportará cada funcionario para la realización de dichas celebraciones.

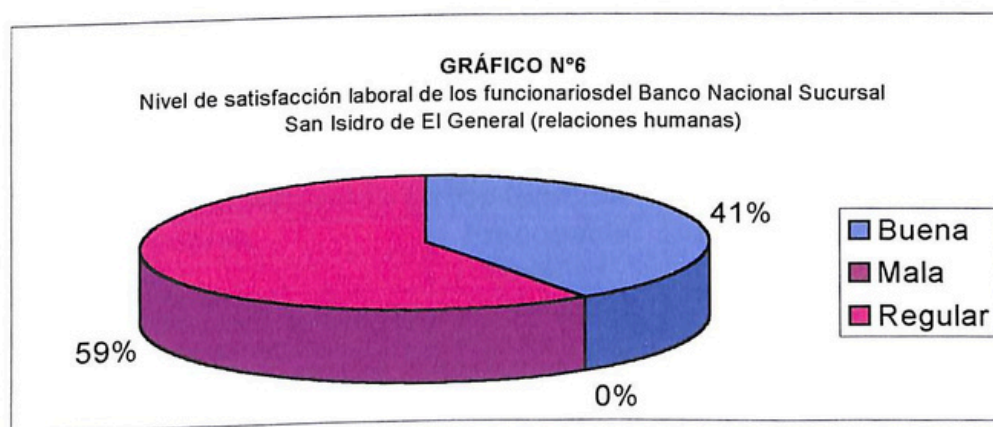
Dentro de los funcionarios bancarios existen dos que no sienten interés por expresar nada de lo que piensan, simplemente cumplen sus funciones y dejan que los demás opinen por ellos y porque creen que sus ideas, opiniones e inquietudes no son de gran utilidad para sus compañeros y superiores.

CUADRO N° 6

Nivel de satisfacción laboral de los funcionarios del Banco Nacional Sucursal San Isidro de El General (relaciones humanas)

Nivel de Satisfacción	Número de Funcionarios
Buena	13
Regular	19
Mala	0
TOTAL	32

Fuente: Encuesta realizada al personal del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, julio de 2002.



Fuente: Encuesta realizada al personal del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, julio de 2002.

En el gráfico N°6 se observa el nivel de satisfacción del personal en el trabajo. Trece funcionarios bancarios, lo cual abarca un 41% opinan las relaciones humanas en cuanto comunicación, relaciones interpersonales y el estilo de liderazgo, son buenas y mantiene las expectativas deseadas para ellos (entiéndase por buenas que la satisfacción personal cubre un 80% y regular un 50%). Sin embargo, existe un 59%

de ellos, que opinan no estar conforme con las relaciones interpersonales, la comunicación y el estilo de liderazgo que existe en la oficina, ya que no satisface en gran medida las necesidades personales, y las expectativas de crecimiento personal se vuelven difíciles de alcanzar.

A los encuestados se les solicitó describir los principales problemas que consideran importantes de analizar y solucionar, para aumentar la motivación personal y desempeñar de esta forma una mejor labor en sus funciones.

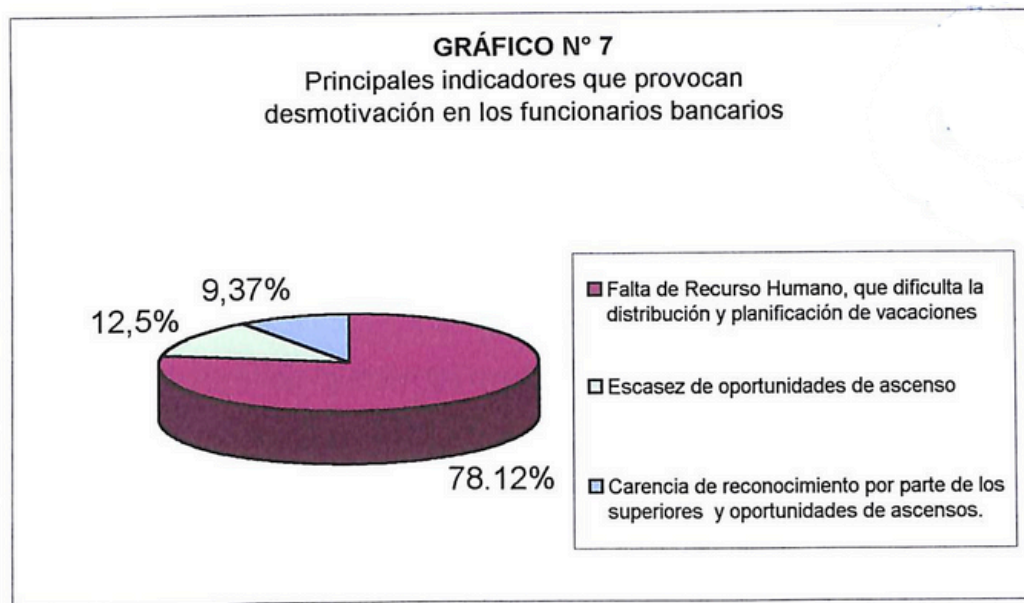
Los resultados fueron los siguientes:

CUADRO N° 7

Principales indicadores que provocan desmotivación en los funcionarios bancarios

Indicadores	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Acumulada
Falta de Recurso Humano, que dificulta la distribución y planificación de vacaciones	78.12%	25	25
Escasez de oportunidades de ascenso	12.50%	4	29
Carencia de reconocimiento por parte de los superiores	9.37%	3	32
TOTAL	100%	32	32

Fuente: Encuesta realizada al personal del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, julio de 2002.



Fuente: Encuesta realizada al personal del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, julio de 2002.

Se puede notar en el gráfico N°7 la existencia de algunos problemas que entorpecen el logro de una eficiente labor en cada uno de los puestos, así como la satisfacción personal. Entre estas causas se señalan las siguientes:

- a) **Falta de recurso humano, que dificulta la distribución y planificación de vacaciones (78.12%)**, debido a que las plazas se congelan, cuando un funcionario se pensiona o se acoge a la movilidad laboral, lo que significa que no son sustituidas por otras personas y el puesto desaparece. A la vez, no se les permite a los directivos contratar personal por periodos cortos, lo que conlleva al exceso de trabajo. En cuanto a planificación de vacaciones, la falta de personal permite que los funcionarios acumulen periodos de vacaciones, y cuando se les conceden, se les dan por pocos días, perjudicando así el disfrute de un descanso prolongado.

b) Escasez de oportunidades de ascenso (12.5%), esto provoca un desinterés por aprender nuevos puestos y una preocupación personal, porque hay trabajadores que han permanecido en un único puesto durante años y no se presentan oportunidades que les permitan desarrollar sus habilidades como funcionarios, como personas y como profesionales. Algunos puestos son estáticos y por razones, que en su mayoría son poco entendibles, tales como: “que no se ajusta a un perfil establecido por el Banco para desempeñar “x” puesto,” son manifestaciones que no le permiten al funcionario crecer y conocer otros puestos.

c) Poco reconocimiento por parte de los superiores (9.37%), la mayoría de los funcionarios opinan que es importante y de mucha satisfacción personal el reconocimiento por su labor, la cual puede ser que sobresalga de otras, ellos no exigen un reconocimiento monetario o algo tangible, sino más bien necesitan escuchar una felicitación, sea verbal o escrita, la cual se da muy poco a casi nunca. Estos reconocimientos pueden ser individuales o grupales, que motiven a hacer un trabajo de mayor utilidad.

2.2. Entrevista no estructurada con preguntas abiertas realizada a los directivos de la Sucursal de San Isidro de El General

La entrevista no estructurada con preguntas abiertas fue dirigida a los directivos del Banco Nacional Sucursal San Isidro de El General, la cual permitió conocer sus opiniones referente al clima laboral, las formas que utilizan para motivar al personal a su cargo, con el objetivo de tener un amplio criterio desde sus puntos de vista laboral y personal.

En estas entrevistas la información suministrada por los directivos no se puede individualizar, esto por cuanto ellos solicitaron la confidencialidad de la misma. Por lo que hizo una recopilación de la información, la cual se dará a conocer a continuación.

a) Percepción del clima laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Costa Rica Sucursal San Isidro de El General por parte de los directivos

Con relación al clima laboral del personal de la oficina del Banco Nacional Sucursal de San Isidro de El General, los directivos lo perciben de la siguiente manera:

“El clima laboral de la oficina alcanza un nivel de satisfacción aceptable o buena, no al nivel de excelencia que se desearía, pero a lo que se refiere a las relaciones interpersonales, a la realización, al desarrollo personal, al entusiasmo, al cariño e interés hacia el trabajo de la mayoría de los funcionarios, sí se mantiene una buena satisfacción laboral. Sin embargo consideramos que existe un pequeño porcentaje dentro de la oficina que se sienten incómodos, que sienten que las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, el grupo de trabajo, la comunicación, el trabajo en equipo, no son de su satisfacción. Por lo que consideramos conveniente

analizar e individualizar aquellos casos específicos en donde se perciba disconformidad, para que de esta forma se estudien más a fondo y lograr ubicar esas partes negativas que afectan la motivación, y si es necesario buscar ayuda por parte de especialistas en la materia". En cuanto a situaciones que entorpecen el clima laboral, una de ellas es la falta de personal en la oficina, ya que en los últimos meses, se procedió al congelamientos de cuatro plazas, lo que nos traído dificultades con los subalternos, en cuando a las vacaciones, exceso de trabajo..." "...la resolución al problema de personal no se debe a que nosotros no queramos contratar más personal, sino porque en este momento no se está otorgando la debida autorización al respecto" ⁴³

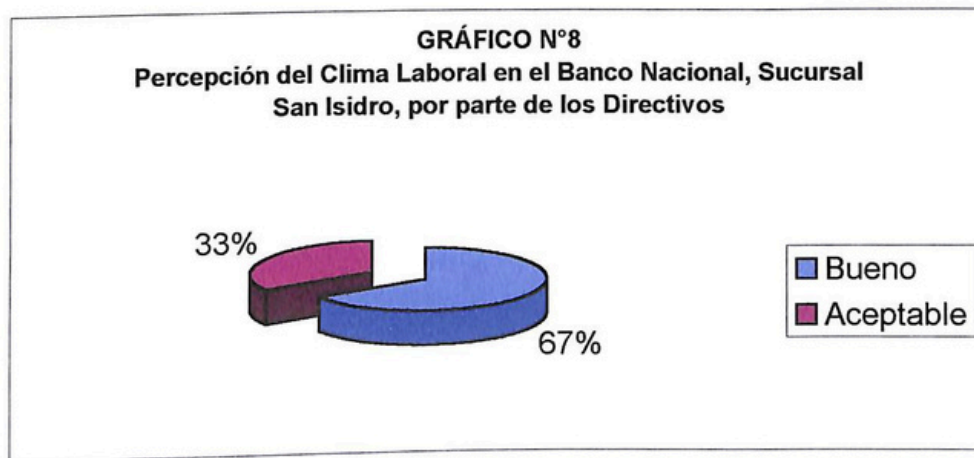
En el siguiente cuadro se observa la respuesta que cada directivo suministró:

CUADRO N°8

Percepción del Clima Laboral en el Banco Nacional, Sucursal San Isidro, por parte de los Directivos

Nivel de Satisfacción	Número de Directivos
Bueno	2
Aceptable	1
TOTAL	3

Fuente: Entrevista realizada a Directivos del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, julio de 2002.



Fuente: Entrevista realizada a Directivos del Banco Nacional, Sucursal San Isidro, julio de 2002.

⁴³ Entrevista Directivos del Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal San Isidro de El General, 2002.

Para aclarar más el concepto de bueno y aceptable, se entiende como bueno un nivel de un 80% y aceptable un nivel de un 70% de satisfacción por parte de los directivos de la oficina.

En este trabajo de investigación se incluyó algunos factores que pueden afectar o beneficiar el clima laboral, entre ellos: las relaciones interpersonales, la comunicación, la participación, el status o prestigio social, la capacitación, los horarios de trabajo, los salarios, los incentivos económicos, los ascensos, la motivación y el estilo de liderazgo o gerencial. De los cuales la opinión de los directivos es importante conocer y analizar cada uno.

b) Percepción de los directivos con respecto a los factores que se involucran al clima laboral

En cuanto a la percepción de estos factores se obtuvo mejor información por parte de los directivos, por cuanto éstos fueron los mismos que se tomaron como base para la investigación, en las encuestas de los demás funcionarios, encontrando así las semejanzas y diferencias de los mismos

En resumen, las opiniones de los directivos son las siguientes:

“A nivel horizontal se percibe un ambiente de mucho respeto, con algún grado de confianza entre algunos funcionarios, al igual que hay una comunicación apta para el buen desempeño de las funciones de cada uno. También hay ciertas disconformidades con la labor que se maneja a nivel de

equipo, por cuanto algunas veces no se recibe apoyo, ayuda ni colaboración, por parte de los compañeros de trabajo, y esto trae tropiezos en el clima laboral". "...en lo referente a la estructura física está mas o menos buena, como por ejemplo se presenta algunas fallas en el departamento de cajas, en donde los cubículos requieren de una remodelación" . "...en lo referente a los recursos físicos que se brindan para trabajar como iluminación, aire acondicionado, los programas de cómputo son buenos..." "...en cuanto a capacitación, ascensos, hay un sentir por parte de los funcionarios, en donde se destaca que no les ha dado la oportunidad de ascender o desempeñar otro puesto, lo cual ocasiona limitaciones en las labores de cada uno, sin embargo, ellos siente esta insatisfacción, pero el problema no está en que no se les da la oportunidad, sino más bien, cuando se les ha presentado no las han aprovechado o no reúnen todos los requisitos establecidos para dicho puesto."

En lo referente a formas de motivación que utilizan para motivar al personal de la oficina del Banco Nacional de Costa Rica Sucursal de San Isidro de El General, se opinó lo siguiente:

"Se da la oportunidad a los funcionarios de mantener una comunicación abierta, clara y sincera". "Se mantiene una buena confianza en donde cada uno puede expresar abiertamente sus inquietudes, ideas..." "...si se presenta alguna situación en especial, se trata de dar la importancia y atención a lo que se plantea, en donde se soluciona, se da la ayuda necesaria para resolverla o dado el caso de que la solución no está en nuestras manos, se brinda la información y explicación sobre su proceder ."

En cuanto a reconocimientos, uno de los directivos opinó "...se nos ha dicho que debemos darle un premio al mejor de la oficina, al mejor cajero (por exponerles algunos ejemplos), sin embargo, no creo en eso, porque muchas veces esto más bien genera resentimientos, rivalidades y desmotivación en los funcionarios"...en cuanto a reconocimientos grupales, me gustaría que la institución otorgara recursos para estos reconocimientos..."

Los otros dos opinan que en "en circunstancias especiales ofrecemos reconocimiento solamente verbal, ya que no se brinda los recursos suficientes para otorgarle a algún subalterno un premio o bien, para realizar actividades sociales con ellos ".

También se solicitó que opinaran respecto a las relaciones interpersonales entre ellos o sea dentro del ámbito directivo y estas fueron sus repuestas.

“Los compañeros de jefatura representamos un equipo de trabajo excelente, con lo que existe buenas relaciones y mucha confianza. El principio básico para mantener esas buenas relaciones es la lealtad entre nosotros. Es un equipo que se reúne frecuentemente para discutir temas de gran trascendencia, en especial cuando existe algún asunto importante que trate del personal, el cual requiere tomar decisiones acertadas, y que lo serán en la medida que exista apoyo, colaboración, respaldo y comunicación. Dado el caso de que se tomen decisiones importantes para el grupo de trabajo, se generan recomendaciones, observaciones por parte de cada uno de nosotros, estas siempre van en función de apoyar y mejorar esas decisiones”.

Tomando en consideración que los directivos poseen algunas limitaciones en algunas situaciones las cuales no les permiten desempeñar mejor su función como directivos y tomar mejores decisiones que benefician al grupo en general. Es por eso, que en esta investigación se tomó en cuenta también sus opiniones al respecto, de las cuales se hace mención.

“A nivel de la administración superior, en ocasiones se giran directrices o se establecen políticas que generan una gran controversia, pero de igual forma debemos interpretarlas cuidadosamente y suministrar la información a los funcionarios, de manera tal, que los objetivos de dichas políticas queden claras y así poder acatarlas”. “Estas políticas, en este momento no nos permiten contratar personal nuevo, ni hacer cambios o remodelaciones en la estructura física, hasta que se establezcan directrices nuevas para solventar estas necesidades”.

2.2. Análisis de la Información Recolectada

De la información recolectada se puede observar que existen diferencias y semejanzas en los criterios de los funcionarios y los directivos. Los cuales se analizaron a continuación.

Dentro de las semejanzas que más se destacan están las siguientes:

- a) La necesidad de remodelar la estructura física en algunos departamentos lo cual permita una mejor comodidad para realizar las funciones, una adaptación al sistema acorde a la competencia y solventar las necesidades de los clientes en cuanto al servicio excelente que se pueda brindar.
- b) Falta de Recurso Humano. La falta de personal dificulta una distribución y planificación de vacaciones acorde a las necesidades de los funcionarios, las oportunidades de ascenso se interrumpen, ya que, se presentan casos en donde el funcionario deja de laborar para la institución y ese cargo que ocupaba esta persona se congela, por lo tanto el personal se mantiene igual (cada uno en su puesto, sin poder ascender)
- c) Carencia de reconocimientos. Aunque los directivos manifiestan que rara vez lo dan, este no es constante, a la vez, que no poseen los recursos que desearían para ofrecer a los subalternos estos premios. Los funcionarios manifiestan que

los reconocimientos no sólo se pueden expresar con premios sino que también existen muchas formas de reconocer a los funcionarios, como por ejemplo, una felicitación (verbal o escrita).

En lo referente a las diferencias de criterios que se presentan entre los funcionarios y los directivos tenemos:

- a) Relaciones humanas (relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo, estilo de liderazgo). Mientras que el 41% de los funcionarios opinan que estas relaciones son buenas (ver gráfico N°6, p.75), los directivos poseen la certeza que la mayoría de los subalternos (podría establecerse un porcentaje de 80%) está plenamente satisfechos con el clima laboral que mantiene la oficina, sin percatarse de que existe un 59% (ver gráfico N°6, p.75) que manifiesta que el clima laboral es regular, o sea, anda por un 50% de satisfacción personal.
- b) Expresión libre de ideas, opiniones e inquietudes. Se determina en este punto que los directivos mencionan, que ellos ofrecen confianza y comunicación abierta, sincera y clara para que sus subalternos tengan la plena seguridad de que serán tomados en cuenta y escuchados. Sin embargo, los resultados de al encuesta no refleja lo mismo, ya que la mayoría de ellos sienten que no poseen la confianza suficiente para dar a conocer sus ideas, o porque sienten que estas no serán evaluadas por sus jefes, entonces se limitan a dar opinión.

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizados e interpretados los resultados obtenidos de la investigación se proceden a establecer algunas conclusiones y recomendaciones, que sirvan de complemento para el mejoramiento de la satisfacción de los empleados de la sucursal.

Como puede observarse en los resultados anteriores, el personal de la Sucursal del Banco Nacional de San Isidro de El General, requiere de un estudio para analizar cuáles son los deseos de las personas para desempeñar otros puestos y si es necesario hacer algunas reubicaciones, con el fin de darles la oportunidad de desarrollarse personalmente, y que adquieran el compromiso y la responsabilidad de otro puesto, y dar un seguimiento al nuevo trabajo para que esa persona y los directivos, se den cuenta si el rendimiento y los resultados son total satisfacción para ambos.

Al analizar la información obtenida, se dan las siguientes conclusiones:

Conclusiones

- **Falta de Recurso Humano.** Algunas de las situaciones más importantes que mencionan los funcionarios y los directivos de la oficina, es la falta de personal lo que dificulta una adecuada distribución de las vacaciones.

- **Carencia reconocimiento por parte de los directivos,** lo que desmotiva en gran medida a los subalternos, por cuanto no reciben ninguna felicitación o agradecimiento por las labores más sobresalientes de su trabajo, lo cual mantendrá una satisfacción plena tanto personal como laboral. Para nadie es un secreto que a las personas les gusta recibir reconocimientos, estímulos, agradecimientos, etc., Los directivos deben reconocer el buen desempeño de sus colaboradores, y expresar ese reconocimiento. Estos reconocimientos deben darse continuamente y transmitir a los subalternos un sentimiento que de son parte importante para la institución y que su buen desempeño permite alcanzar las de las metas y objetivos de la oficina.

- **Salarios bajos, pocas remuneraciones e incentivos económicos.** Los salarios los establece el Banco Nacional de Costa Rica acorde a factores de escala (ver pág.16), los cuales no pueden ser modificados por los directivos de la Sucursal de San Isidro de El General, porque son disposiciones de la alta Gerencia.

- Poca participación por parte de los funcionarios en cuanto al aporte de ideas, recomendaciones e inquietudes, lo que resulta un desinterés para cumplir al cien por ciento con las metas y objetivos de la oficina, ya que algunos funcionarios opinan que no son tomados en cuenta ni escuchados a la hora de aportar posibles soluciones o alternativas para el logro de los mismos.

- Inadecuada estructura física de la oficina. Esto por cuanto existe la necesidad de remodelar los cubículos de trabajo y las áreas de mayor afluencia de clientes, los cuales son pequeños e incómodos para realizar las funciones de los trabajadores.

- Falta de capacitación y retroalimentación a los funcionarios de la oficina. Esto por cuanto la mayoría de ellos expresan que no se da una constante retroalimentación de acuerdo a las funciones que cada uno desempeña y capacitación en especial cuando se introducen nuevos productos al mercado, los cuales en ocasiones, la información y el procedimiento de estos llegan primero a los clientes y no a los funcionarios bancarios, que son los que deberían de antemano conocer dicha información.

- Desconocimiento por parte de los Directivos de la Sucursal, en cuanto a aquellos factores que motiva o desmotiva a los subalternos. Uno de los factores que más motiva al personal es la participación y el reconocimiento. Ellos no están conscientes que la tarea fundamental de un directivo es la de hacer creer a cada uno de los trabajadores que constituye una parte útil e

importante del “equipo” del departamento. Es crear un medio ambiente en el cual el personal pueda contribuir con todo al espectro de sus talentos a que se alcancen las metas de la oficina. Además, debería estar dispuesto a explicar sus decisiones y a discutir las objeciones que hacen los subalternos a sus planes. En cuanto a las cuestiones de rutina, debería alentar a sus trabajadores para que participen en planificar y optar entre soluciones de alternativa para los problemas. El directivo debería permitir, dentro de los límites estrechos, que el grupo laboral individualmente ejerzan autocontrol y autodirección al llevar a cabo los planes.

- Los Directivos ignoran las expectativas que surgen de incluir dentro de sus funciones la participación y reconocimiento. Dentro de ellas:
 - 1- El compartir información con los subalternos e involucrarlos en la toma de decisiones por parte del departamento contribuirá a satisfacer sus necesidades básicas de pertenecer y de reconocimiento individual.
 - 2- La satisfacción de estas necesidades mejorará el ánimo de los trabajadores y reducirá la resistencia a la autoridad formal.
 - 3- Un ánimo elevado y una resistencia reducida a la autoridad formal por parte de los empleados pueden conducir a un mejor desempeño de sus funciones como al departamento en que se encuentra.

Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones están:

- Coordinar con el Área de Capacitación, la posibilidad de que el personal pueden recibir retroalimentación de los puestos que requieran y recibir capacitación para realizar otras funciones dentro de la institución.
- Las relaciones interpersonales deben mantener un constante mejoramiento, y reforzar las buenas relaciones que existen actualmente, para lograr de esta forma mayor comunicación, comprensión y respeto.
- La información dada por la institución, es adecuada y suficiente, aunque en algunas ocasiones no se recibe con anticipación, lo que se necesita es un poco más de agilidad y rapidez para recibirla en el momento indicado.
- Elaborar programas para la participación de los empleados, que contribuyan establecer una mejor comunicación cuando las personas discuten entre sí los problemas de trabajo y obtener así resultados satisfactorios y también, que permita a los empleados intercambiar ideas o dar sugerencias de las formas de ellos creerían que la organización funcionará mejor.

- Establecer un programa de dinámicas interpersonales y de grupo que permita conocer y resolver los conflictos que surgen sobre las metas que serán alcanzadas y los métodos que se usarán para lograrlas.
- Realizar reuniones productivas, ya que por medio de ellas se da un acercamiento entre los empleados de la oficina para que hablen y manejen asuntos de interés común. Las reuniones, son la manera más eficaz de incluir a empleados de todos los niveles y todas las áreas de una organización en el proceso de toma de decisiones.
- Crear oportunidad de ejercer influencia, dándole a los funcionarios responsabilidades que deben asumir al ser parte de un equipo.
- Nombrar un representante por cada departamento, con el fin de que transmitan la información más importante a su área de trabajo, sea esta referente a: circulares, procedimientos y reglamentos, inquietudes, ideas o sugerencias a la gerencia.
- Crear un ambiente de confianza entre los directivos con los subalternos, donde estos sientan que son apoyados, eliminando así todo sentimiento de temor que constituye una barrera negativa de comunicación.
- Practicar costumbres de cortesía y amabilidad, iniciándose con un expresivo “muy buenos días”. No olvidarse de “buenas tardes” y “hasta mañana”.

- Los directivos deben formular una visión común entre sus subalternos, es decir, a) expresar sus opiniones sincera y directamente sobre el desempeño de los empleados, b) cerciorarse de que todos en la oficina tengan la información que necesitan para hacer su trabajo, c) permitir que sus empleados tengan influencia en sus propias metas de desempeño, d) salir de la oficina, ser accesibles, e) comunicar una visión clara del rumbo de la unidad de trabajo a largo plazo, f) escuchar atentamente y mostrarse abiertos a considerar las opiniones de los demás antes de evaluarlas, g) comunicar altas normas personales de manera informal: en la conversación, en el contacto cotidiano, etc.

- Informar anticipadamente cambios o modificaciones que afectan las funciones de los trabajadores.

- Asimilar los errores de los funcionarios como una experiencia que conlleve a la retroalimentación y reconocer al trabajador su eficiencia.

- Facultar a los empleados, darles independencia y autonomía, no hay nada que motive más rápida o plenamente a una persona que el respaldo a su iniciativa personal o los riesgos que corre para proporcionar mejores servicios a sus clientes.

- Crear un programa de sugerencias. Una de las mejores maneras de lograr que los empleados participen en la organización, y de motivarlos en el proceso, es pedir sus sugerencias. El programa más conocido es el buzón de sugerencias, el cual anima a los empleados a presentar sugerencias que mejoren sus condiciones de trabajo, eliminando obstáculos organizacionales que les impiden hacer una labor excelente y les conceden cierto control sobre su trabajo, o bien sobre el servicio a los clientes.

Es importante que los funcionarios sepan que sus sugerencias se toman en serio y que éstas pueden marcar una gran diferencia. Al estudiar cuidadosamente las propuestas de sus trabajadores y ejecutar prontamente las que tengan mérito, la gerencia da a entender que valora a cada empleado. Motívelos a presentar cualquier idea, por pequeña que sea. A veces hay que atender las sugerencias sencillas antes que los empleados comiencen a presentar otras más importantes. Reconozca públicamente a las personas que hacen sugerencias y las mejoras que de allí se logren.

- Establecer empatía con los empleados, mediante: a) empleando lenguaje corporal para mostrar que están escuchando, b) reflejando interés con la expresión facial, c) Afirmando verbalmente la comprensión, d) pidan aclaraciones, e) Digan “nosotros” en vez de “yo” y “usted”, siempre que sea posible.

- Involucrar a los empleados, de manera que se dé una participación activa de ellos, mediante: a) promover la creatividad como una destreza que se puede aprender, b) retar a los empleados a buscar e imitar personas que faculten a los demás en el lugar de trabajo, c) respaldar el pensamiento innovador, d) abogar por el mejoramiento continuo, e) velar porque el trato entre empleados y clientes sea lo más positivo que se pueda.

- Facilitar programas de capacitación que involucren adiestramiento en las áreas en las cuales los funcionarios muestren interés, y llevar a cabo seminarios de motivaciones, relaciones humanas, servicio al cliente, mejoramiento personal, entre otros.

- Permitir a los empleados asumir retos nuevos e interesantes, sin necesidad de pasarlos a cargos totalmente nuevos, de manera tal que sirvan para reavivar el entusiasmo y el interés por su trabajo. Esto se puede hacer mediante:
 - 1- Asignar proyectos pequeños que exijan aprender tareas nuevas, trabajar con mucha presión de tiempo y tratar a nuevos grupos de personas. Entre estas actividades podrían incluirse: a) crear un grupo de trabajo para solucionar un problema urgente de la oficina, b) planear una reunión, conferencia o conversación fuera del lugar de trabajo, c) manejar una negociación con un cliente, d) presentar una propuesta a la alta gerencia, e) supervisar un equipo de estudio, f) organizar un desayuno en la oficina, g) hacer discursos para la organización, h) trabajar en otras unidades por períodos cortos, i) dirigir un proyecto de renovación.

- 2- Asignar actividades sencillas y responsabilidades poniendo énfasis en la formación de equipos, la responsabilidad individual, el trato con el jefe, la motivación de subalternos y el manejo de la presión del tiempo. Algunos ejemplos son: a) supervisar reducciones de costos, b) diseñar medidas eficaces, nuevas y más sencillas, c) trabajar en algo que la persona detesta hacer, d) resolver un conflicto entre subalternos beligerantes.
- 3- Asignar labores estratégicas pequeñas que hagan hincapié en las destrezas de presentación y análisis. Las siguientes actividades cumplen este cometido: a) pasar una semana con clientes y redactar un informe, b) estudiar las necesidades de los clientes, c) hacer un análisis para la prevención de problemas, d) entrevistar a personas de afuera para saber cómo ven a la organización, e) evaluar el efecto de la capacitación.
- 4- Procurar que los empleados tomen cursos o trabajen como instructores en tareas que exijan aprender algo nuevo y que sean un reto intelectual. Ambas cosas ayudan al autoconocimiento. Algunas maneras de hacerlo son: a) dictar un curso o taller, b) enseñarle a alguien a hacer algo nuevo, c) diseñar un curso de capacitación, d) desarrollar un programa de capacitación por sí mismo, e) asistir a un seminario de técnicas para el autoconocimiento.
- 5- Incentivar a los empleados a emprender actividades independientes del trabajo pero que destaquen las habilidades de liderazgo individual, el trabajo con personas nuevas y aprender a influir y persuadir. Las siguientes actividades son buenas para comenzar: a) participar activamente en una organización de voluntariado, b) servir de entrenador deportivo para niños, c) afiliarse a una junta comunitaria.

- **Motivar al personal mediante: a) invitaciones a almorzar a empleados de diferentes niveles y áreas y preguntarles qué cambiarían en la oficina y cómo lo harían, b) compartir un problema con todos los empleados y pedirles sugerencias para resolverlo, c) derribar las barreras entre departamentos, d) permitir que les digan “sí” a los clientes, y darles los recursos para hacerlo.**

- **Rifar trimestralmente a una o dos entradas a participar en seminarios impartidos en la Meseta Central, para aquellos funcionarios que estén interesados en participar.**

- **Dar reconocimiento individual o grupal a las personas que sobresalgan con sus funciones, puede ser mediante un premio o una carta de felicitación.**

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Departamento Relaciones Públicas, Banco Nacional (1999) Un Banco de Servicio y Desarrollo. San José, Costa Rica.

Grupo Libertad, S.A. (1998) Folleto del Banco Nacional Liderazgo en el Servicio al Cliente. San José, Costa Rica.

Huse, Edgar F. Y Bowditch James I. (1976) El comportamiento Humano en la Organización. Editorial Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V. México.

Jesús Villamizar y Humberto Serna. (1992) Cómo Motivar ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?. Fondo Editorial LEGIS.

Keith Davis y John W, Newstrom, (1998) El Comportamiento Humano En El Trabajo Comportamiento Organizacional. Séptima Edición. McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. De C.V.

Lawrence J. Gitman y Carl McDaniel. (1987) El Mundo de los Negocios. Harla. México.

Mcgregor Douglas. En: Wilberth Hernández (2002). Antología Administración General. Universidad Metropolitana Castro Carazo.

Nelson Bob, (1997) 1001 Formas de Motivar a los Empleados. Grupo Editorial Norma S.A. Bogotá Colombia.

Pigors, Paul y Myers Charles A. (1985) Administración de Personal; un Punto de Vista y Un Método. Editorial Continental, S.A. México.

Rojas, Raúl (1991) Guía para Realizar Investigaciones Sociales. Editores Plaza y Valdés, México.

Brenes, Alban (2000) Los Trabajos Finales de Graduación. EUNED San José, Costa Rica

Villanueva, María y otro (1993) Guía para la Redacción de Propuestas y Documentos de Tesis. Publicaciones Puertorriqueñas, Inc. Puerto Rico.

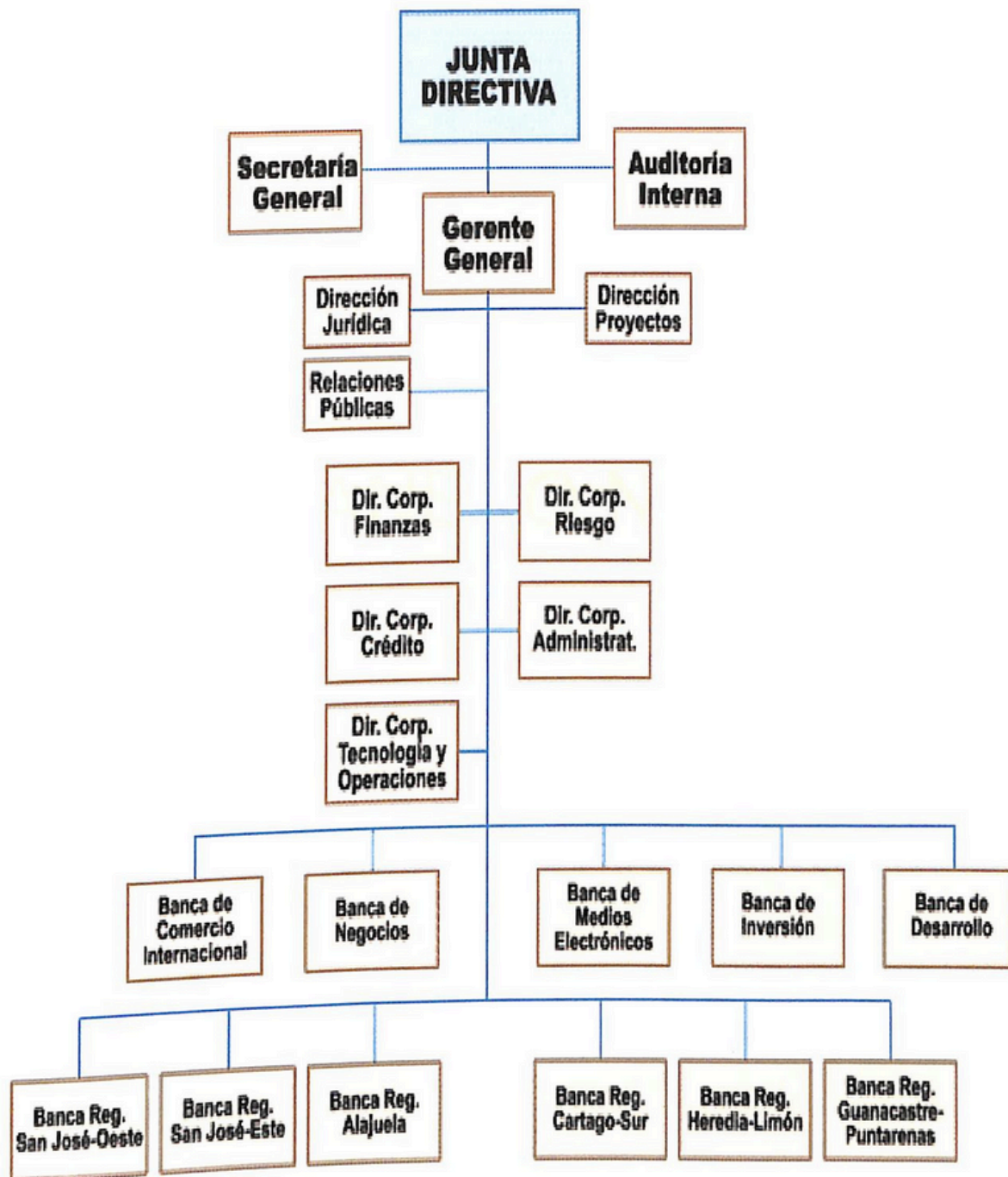
DOCUMENTOS

- Código de Ética del Banco Nacional (2002).
- Folleto: Técnicas Prácticas de Servicio al Cliente. Banco Nacional de Costa Rica. 2000 .
- Novena Reforma a la Quinta Convención Colectiva, 9 de diciembre de 1997. Banco Nacional de Costa Rica.
- Décima Reforma a la Quinta Convención Colectiva, 01 de febrero de 2002. Banco Nacional de Costa Rica.
- Folleto: Responsabilidad en el Trabajo, elaborado por la Consultoría Sobria y Realista. San José, Costa Rica.2000

ANEXOS

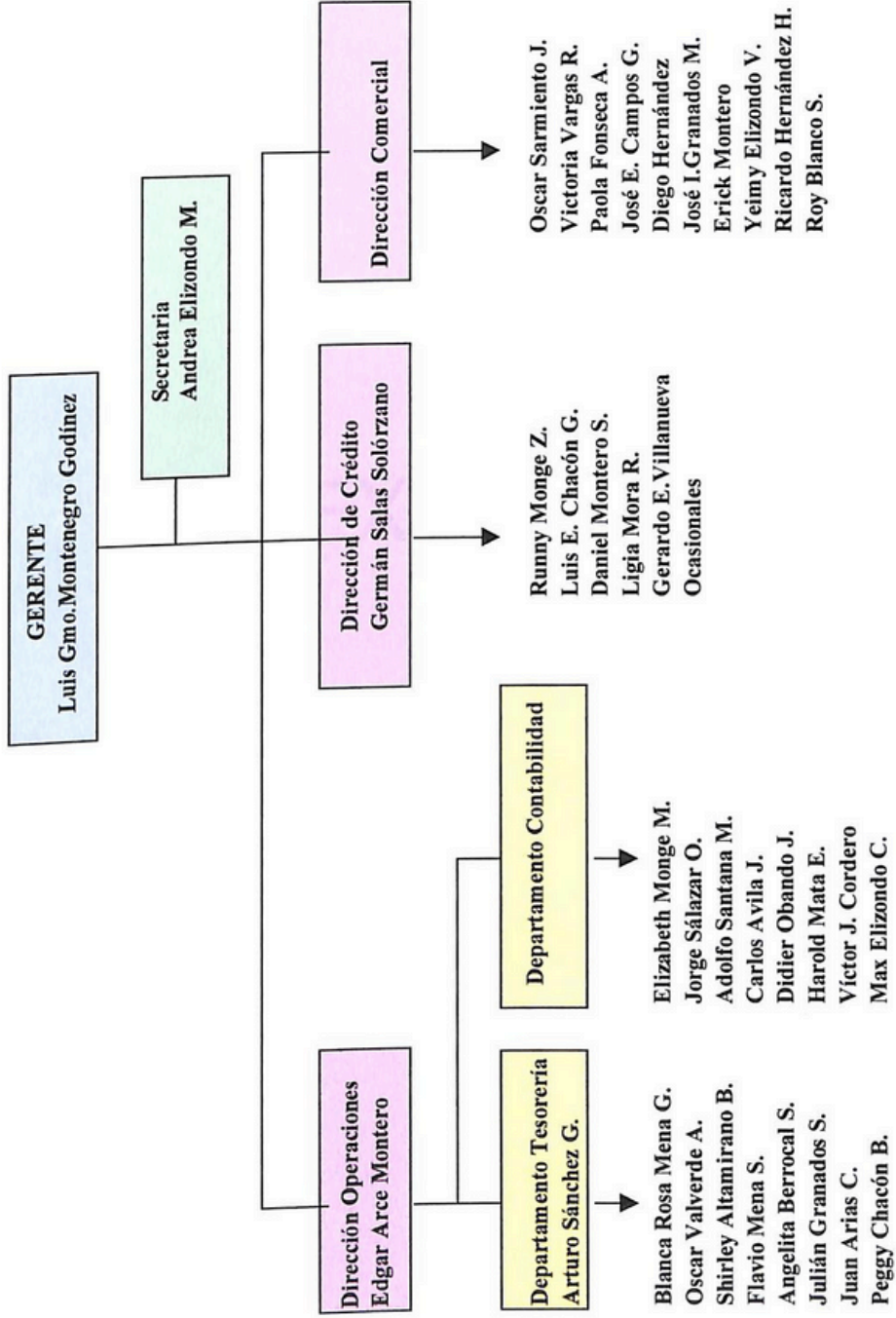
ANEXO N°1

Organigrama:



ANEXO N°2

ORGANIGRAMA
SUCURSAL BANCO NACIONAL
SAN ISIDRO DE EL GENERAL



ANEXO N°3

San Isidro de El General, 17 de mayo de 2002

Lic.
Mauricio Flores Ureña
Analista de Recursos Humanos
Banco Regional Cartago Sur


Estimado señor:

Muy cordialmente me dirijo a Usted, para solicitarle la autorización para realizar mi trabajo de investigación relacionado con el clima laboral y motivacional de los funcionarios del Banco Nacional de Costa Rica Sucursal de San Isidro de El General. Para la respectiva aprobación manifiesto lo siguiente:

El trabajo o investigación se estará llevando a cabo únicamente por mi persona, con el objetivo de optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Sede Pérez Zeledón. Y además, cuento con la colaboración de la Gerencia de esta Sucursal.

De antemano, quiero agradecerle la atención y colaboración que me pueda brindar.

Con todo respecto, se despide de Usted,


Bach. Peggy Chacón Bolaños
Sucursal San Isidro de El Gral.
Empleado 8292

c.c. Luis Guillermo Montenegro Godínez
Gerente Sucursal de San Isidro de El General

22 de mayo de 2002
BRCS-102-02


Señora
Peggy Chacón Bolaños
Funcionaria Sucursal San Isidro del General
Presente.

Estimada señora:

Me permito indicarle que su solicitud para realizar la Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas sobre el Clima Organizacional en la Sucursal San Isidro del General, cuenta con mi aprobación, siempre y cuando la información que se recopile no sea de carácter confidencial en cuanto a clientes se refiere, institucional o financiera que comprometa la filtración de este tipo de información a terceros.

Atentamente,

BANCO REGIONAL CARTAGO SUR


Lic. Mauricio Flores Ureña
Analista de Organización y Recursos Humanos



c.c. Lic. Luis Guillermo Montenegro Godínez
Sucursal San Isidro.
Archivo

ANEXO N°4

Encuesta

Estimado empleado del Banco Nacional de la Sucursal de San Isidro de El General, esta encuesta pretende identificar su opinión respecto del clima laboral en esta sucursal, con el fin de buscar posibles soluciones a sus inquietudes. La información aquí suministrada es absolutamente confidencial. Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Si alguna pregunta en particular desean agregarle una respuesta más amplia pueden utilizar hojas adicionales.

1. Área o departamento en la cual se desempeña. Marque con una "X"

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| a) Crédito () | b) Plataforma () |
| c) Cajas () | d) Cuentas corrientes () |
| e) Tesorería () | f) Información () |
| g) Informática () | h) Contabilidad () |
| i) Archivo () | j) Gerencia () |
| k) Plataforma Emp. () | |

2. Tiempo laborado dentro de la institución

De 0 a 3 años _____	De menos de 4 a 6 años _____
De menos de 7 a 10 años _____	De menos de 11 a 20 años _____
De más de 20 años _____	

3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en el trabajo en relación con: las relaciones interpersonales entre los compañeros de su área, la cooperación y apoyo que recibe de ellos y de su jefe inmediato?

Buena ()
Mala ()
Regular ()

4. Se siente usted capacitado e informado sobre sus responsabilidades para el desempeño de su labor.

SI ()
NO ()

¿Por qué? _____

5. ¿Le gustaría recibir retroalimentación sobre la labor que está desempeñando?

SI () NO () ¿Por qué?

6. ¿Cuántas veces ha recibido capacitación al año?

7. ¿Se siente usted importante con la labor que está realizando?

SI () NO () ¿Por qué?

8. ¿Se siente realmente parte de un equipo?

SI () NO () ¿Por qué?

9. Considera usted que dispone de las condiciones necesarias para realizar su trabajo (Escritorio, silla ergonómica, iluminación, ventilación, equipo de cómputo acorde a la tecnología moderna, entre otros).

SI () NO () ¿Por qué?

10. Usted puede expresar sus opiniones y hacer sugerencia en su área de trabajo?

SI () NO () ¿Por qué?

11. ¿Qué cosas o situaciones le gustaría cambiar o qué cambiaran en su trabajo; entre ellas se puede mencionar: las relaciones humanas, las condiciones laborales?

¿Por qué?

12. ¿Ha recibido algún reconocimiento (verbal o escrito) por la labor que desempeña?

SI ()

¿Cuál?

NO () ¿Por qué?

13. ¿Recibe apoyo y estímulo por parte sus superiores?

SI () NO () ¿Por qué?

14. ¿Cree usted que pueda dar más de sí mismo en la labor que realiza?

SI () NO () ¿Por qué?

15. ¿Cómo valora la comunicación que se da entre compañeros y superiores?

Compañeros:

Buena ()
Regular ()
No hay / o mala ()

Superiores:

Buena ()
Regular ()
No hay / o mala ()

¿Por qué cree que es así?

Compañeros: _____

Superiores: _____

16. ¿Le agrada la distribución y planificación de las vacaciones?

SI () NO () ¿Por qué?

17. ¿Le gustaría programar sus vacaciones de otra manera?

SI () NO () ¿Por qué?

18.. Enumere en orden de importancia los principales problemas que usted considera que disminuyen la calidad del servicio ofrecido y que a la vez puede provocar en usted una desmotivación o insatisfacción por la labor desempeñada.

19. Mencione algunas recomendaciones o medidas que usted propondría para aumentar la motivación dentro de su grupo de trabajo.

ANEXO N°5

Entrevista para Gerente **No estructurada con preguntas abiertas**

Estimado Gerente del Banco Nacional de Costa Rica de la Sucursal de San Isidro de El General, esta entrevista pretende identificar su opinión respecto del clima laboral y motivación del personal a su cargo, con el fin de buscar posibles alternativas para solucionar algunas de sus inquietudes y a la vez darle recomendaciones que podrán enriquecer más su labor como Gerente. La información suministrada por su persona será absolutamente confidencial. Muchas gracias por la ayuda que me puede brindar.

- 1-¿Cómo percibe el clima laboral dentro de la oficina con relación a los subalternos?
¿Por qué lo percibe así?
- 2-¿Cree que podría mejorar el clima laboral? Si, No, ¿Por qué?
- 3-¿Cuáles son las formas de motivación que utiliza usted en la oficina para motivar al personal a su cargo?.
- 4-¿Qué factores cree usted que influyen para que su personal se siente satisfecho o insatisfecho en su trabajo?. ¿Por qué considera esos factores importantes?
- 5-A nivel de jefatura, ¿cómo percibe las relaciones humanas entre sus compañeros de jefatura?.
- 6-¿Cómo percibe las relaciones entre sus subalternos?.
- 7-¿Qué acciones cree usted que debería desarrollarse para mejorar el clima laboral?
- 8-¿Cuáles son los aspectos que sus subalternos señalan mayoritariamente (de desmotivación, falta de incentivos, otros), en sí, los problemas más frecuentes entre los trabajadores?.
- 9-¿Cuán respaldado se siente en la toma de decisiones y motivación?
- 10-¿Existe un programa de incentivos, cuántos empleados lo conocen y con qué frecuencia hacen uso de ellos?.

Entrevista para Subgerente **No estructurada con preguntas abiertas**

Estimado Subgerente del Banco Nacional de Costa Rica de la Sucursal de San Isidro de El General, esta entrevista pretende identificar su opinión respecto del clima laboral y motivación del personal a su cargo, con el fin de buscar posibles alternativas para solucionar algunas de sus inquietudes y a la vez darle recomendaciones que podrán enriquecer más su labor como Subgerente. La información suministrada por su persona será absolutamente confidencial. Muchas gracias por la ayuda que me puede brindar.

- 1- ¿Cómo percibe el clima laboral dentro de la oficina con el personal a su cargo?
¿Por qué lo percibe así?
- 2- ¿Cree que podría mejorar el clima laboral? Si, No, ¿Por qué?
- 3- ¿Cuáles son las formas de motivación que utiliza usted en la oficina para motivar al personal a su cargo?
- 4- ¿Qué factores cree usted que influyen para que su personal se siente satisfecho o insatisfecho en su trabajo?. ¿Por qué considera esos factores importantes?
- 5- A nivel de jefatura, ¿cómo percibe las relaciones humanas entre sus compañeros de jefatura?.
- 6- ¿Cómo percibe las relaciones entre su personal a cargo?
- 7- ¿Qué acciones cree usted que debería desarrollarse para mejorar el clima laboral?
- 8- ¿Cuáles son los aspectos que sus subalternos señalan mayoritariamente (de desmotivación, falta de incentivos, otros), en sí, los problemas más frecuentes entre los trabajadores?
- 9- ¿Cuán respaldado se siente en la toma de decisiones y motivación?

Entrevista para Jefe de Crédito **No estructurada con preguntas abiertas**

Estimado Jefe de Crédito del Banco Nacional de Costa Rica de la Sucursal de San Isidro de El General, esta entrevista pretende identificar su opinión respecto del clima laboral y motivación del personal a su cargo, con el fin de buscar posibles alternativas para solucionar algunas de sus inquietudes. La información suministrada por su persona será absolutamente confidencial. Muchas gracias por la ayuda que me puede brindar.

- 1- ¿Cómo percibe el clima laboral dentro de la oficina con el personal a su cargo?
¿Por qué lo percibe así?
- 2- ¿Cree que podría mejorar el clima laboral? Si, No, ¿Por qué?
- 3- ¿Cuáles son las formas de motivación que utiliza usted en la oficina para motivar al personal a su cargo?
- 4- ¿Qué factores cree usted que influyen para que su personal se siente satisfecho o insatisfecho en su trabajo?. ¿Por qué considera esos factores importantes?
- 5- A nivel de jefatura, ¿como percibe las relaciones humanas entre sus compañeros de jefatura?.
- 6- ¿Cómo percibe las relaciones entre su personal a cargo?
- 7- ¿Qué acciones cree usted que debería desarrollarse para mejorar el clima laboral?
- 8- ¿Cuáles son los aspectos que sus subalternos señalan mayoritariamente (de desmotivación, falta de incentivos, otros), en sí, los problemas más frecuentes entre los trabajadores?
- 9- ¿Cuán respaldado se siente en la toma de decisiones y motivación?

ANEXO N°6

Anexo No.6

Teorías de McGregor

Dos concepciones acerca de la gente

Tradicional (TEORIA X)

- 1- La gente es naturalmente perezosa, prefiere no hacer nada.
- 2- La gente trabaja principalmente por dinero y posición.
- 3- La mayor fuerza que sostiene a la gente trabajando es el temor de ser suspendida o despedida.
- 4- La gente permanece inmadura. Es naturalmente dependiente de los líderes.
- 5- La gente espera y depende de la dirección; no desea pensar por sí misma.
- 6- Es necesario decirle las cosas. Debe ser enseñada acerca de los medios apropiados de trabajar.
- 7- La gente necesita supervisores que la vigilen de cerca y puedan recompensar el buen trabajo y castigar el mal trabajo.
- 8- La gente tiene poco interés, a excepción de sus intereses materiales inmediatos.
- 9- La gente necesita instrucciones específicas de *qué* hacer y *cómo* hacerlo. Asuntos de política general no son de su interés.
- 10- La gente agradece el ser tratada con cortesía.

TEORIA Y

- 1- La gente es naturalmente activa. Se señala metas y obtiene satisfacción cumpliéndolas.
- 2- La gente busca muchas satisfacciones en su trabajo, dignidad y sentido de la labor realizada; interés en el desarrollo de un proceso; sentido de contribución, placer en la asociación, estímulos de variada índole.
- 3- La fuerza principal que sostiene a la gente productiva en su trabajo es el deseo de lograr sus objetivos personales y sociales.
- 4- La gente normalmente adquiere el estado de madurez. Aspira a la independencia, a la auto-realización, a la responsabilidad.
- 5- La gente que está próxima a la situación, siente y ve lo que es necesario hacer y es capaz de autodirección.
- 6- La gente entiende y se interesa por lo que está haciendo; puede crear y mejorar los métodos de desempeñar el trabajo.
- 7- La gente debe sentir que se le respeta como capaz de asumir responsabilidades y auto-dirección.
- 8- La gente busca dar significado a su vida identificándose con nociones religiosas, partidos políticos, empresas, sindicatos.
- 9- La gente quiere entender mejor las cosas. Necesita comprender el significado de las actividades que está desempeñando y con las cuales está relacionada.
- 10- La gente requiere un genuino respeto de sus semejantes.

Anexo No.6

Teorías de McGregor

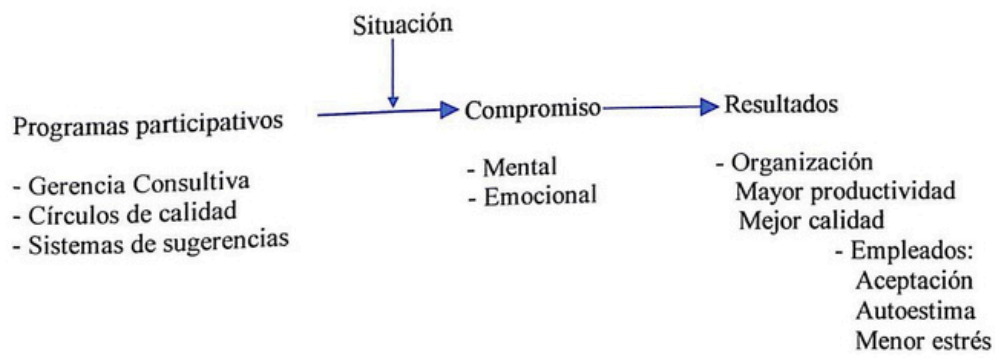
Dos concepciones acerca de la gente

- 11- Los intereses de la gente están divididos. Las actividades del trabajo son completamente diferentes de las actividades recreativas.
 - 12- La gente se resiste al cambio naturalmente; prefiere seguir por el mismo camino.
 - 13- El puesto es lo primero y debe ser desempeñado. La gente es seleccionada, entrenada y “encaja” en un puesto pre-determinado.
 - 14- La gente es formada por los factores de la herencia durante la niñez y la juventud. Los adultos permanecen estáticos.
 - 15- La gente debe ser entusiasmada, motivada, empujada.
- 11- La gente es naturalmente integrada. Cuando el trabajo y las actividades recreativas son completamente diferentes ambas se deterioran. “La única razón que un hombre sabio puede dar para preferir la recreación al trabajo, es la mejor calidad de su trabajo, durante la recreación”.
 - 12- A la gente naturalmente le cansan las actividades rutinarias, monótonas y en cambio le gustan las nuevas experiencias.
 - 13- La gente está primero y ésta busca auto-realización. Los puestos deben ser diseñados, modificados y adaptados al individuo.
 - 14- La gente constantemente se desarrolla. Nunca es tarde para entender. La gente se deleita aprendiendo y aumentando su entendimiento y habilidades.
 - 15- La potencialidad de la gente debe ser liberada. A la gente se le debe estimular y asistir.

ANEXO N°7

Anexo No. 7

El proceso participativo



Fuente: Davis Keith y otro (1989). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*, McGraw-Hill, Cap. 9, Pág. 203