

**BIBLIOTECA
DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

**Los Motivadores Sociales como una herramienta
valiosa en la productividad de los promotores
de tarjetas de crédito**

Guatemala

2003

**Los Motivadores Sociales como una herramienta
valiosa en la productividad de los promotores
de tarjetas de crédito**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

**Los Motivadores Sociales como una herramienta
valiosa en la productividad de los promotores
de tarjetas de crédito**

Trabajo de investigación presentado para optar al grado
académico de Magíster en Administración de Recursos
Humanos

presentado por

Lda. Suzzette Santos Guzmán



Guatemala

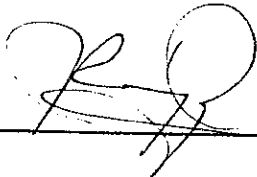
2003

Vo.Bo. :


(f) _____


MA. Juan José Chávez

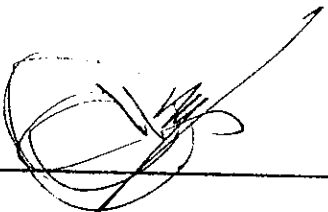
Tribunal :

(f) _____


MA. Juan José Chávez

(f) _____


MA. Claudia García de la Cadena

(f) _____


Dr. Carlos Cazali

Fecha de aprobación: Guatemala, 21 de enero de 2003

CONTENIDO

ADRADECIMIENTOS.....	<i>i</i>
PREFACIO.....	<i>ii</i>
RESUMEN.....	<i>iii</i>

Capítulos:

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO CONTEXTUAL DEL PROBLEMA.....	5
III. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	7
a. Antecedentes.....	7
b. Motivación como tema de calidad.....	11
c. Teorías sobre motivación.....	12
i. Teoría de la Jerarquía de Necesidades...	13
ii. Factores Motivadores e Higiénicos.....	17
iii. Teoría de las Expectativas.....	20
IV. METODOLOGÍA.....	29
a. Cualitativa.....	30
b. Hipótesis.....	31
c. Variables.....	31
i. Definiciones conceptuales.....	32
ii. Definiciones operacionales.....	32
d. Diseño del estudio.....	33
i. Sujetos de investigación.....	34
ii. Periodicidad de las mediciones.....	34
iii. Condiciones de medición.....	34
e. Análisis estadístico.....	35
f. Instrumentos de medición.....	35
V. PROCEDIMIENTO	37

VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	40
a. Resultados Cuantitativos.....	40
b. Resultados Cualitativos.....	44
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	50
IX. ANEXOS.....	53

Agradecimientos

Esta investigación se pudo llevar a cabo gracias a la colaboración de varias personas; entre ellas merece la atención el departamento de la Gerencia de tarjetas de crédito, en especial, la de Marta Roldan, Gerente del departamento, Juan José Castillo, Jefe de promoción y ventas, Astrid Girón y Jorge Cortés, supervisores de promoción y ventas. Todos ellos pusieron toda su colaboración para que esta investigación fuera un aporte más a su experiencia. Cabe mencionar por supuesto, a cada uno de los promotores que en su momento participaron, sin el conocimiento de que esta investigación sería para provecho de ellos mismos.

También, merece mencionar a María del Rosario de Sosa, Directora de Recursos Humanos, por dar su aprobación para que esta investigación se realizara en beneficio de la institución Bancaria. Se quiere agradecer también al Asesor de la misma el Licenciado Juan José Chávez por su ayuda, colaboración y esmero prestada a la elaboración de esta tesis.

De una manera muy especial a aquellas personas que con sus consejos y guía fueron asesores incondicionales y aportaron sus conocimientos para que esta investigación fuera completa: Juan José Balderrama, Walter Arana y Francisco Fernández.

No puede faltar en una investigación de este tipo agradecer el apoyo que sirvió de motivación para que este trabajo se concluyera de una manera satisfactoria, gracias a: Coquí por su apoyo incondicional y comprensión desmedida, a mis tesoros Juan Luis Andre y Andrea Sofía por soportar tener que compartir su tiempo con mi trabajo; a mis padres Guillermo y Aura Leticia por el amor, apoyo y la presión que ejercieron en mi, a mi suegra Ana María por todo el ánimo y apoyo brindado, a mis amigos de promoción Nancy, Luis y César para que finalicen lo iniciado; a mi amiga incondicional, Rosamaría, por escucharme y comprenderme.

A Dios que sin Él no hubiese encontrado la fuerza, la sabiduría, la vida y el amor para dedicarle a esta investigación el tiempo y la pasión con la que fue realizada.

PREFACIO:

Nace la idea de considerar a la motivación interna del ser humano como determinante en la productividad de este, en la realización de su trabajo. Con la idea anterior se propone, a una de las instituciones bancarias guatemaltecas, diseñar un programa motivacional que ayude a incrementar la colocación de tarjetas de crédito, dentro de su grupo de promotores. Lo que más llama la atención de esta investigación es el enfoque de dos metodologías que se fusionan para dar una explicación científica de los resultados y que podría ampliarse en otros estudios que profundicen en el tema de esta investigación. Uno de los puntos que se debe tomar en cuenta, cuando se estudia al ser humano, es que no es un ente aislado que pueda ser estudiado como elemento químico. El ser humano es un ente que responde tanto a estímulos externos como internos, estos últimos en su mayoría difícilmente medible.

Una de las limitaciones de este trabajo y talvez la más importante se refiere a las reacciones de cada persona a los distintos estímulos externos. Las organizaciones al igual que las personas son entes cambiantes, un tanto más predecibles que los seres humanos, que sin embargo reaccionan al ambiente y toman medidas de emergencia que a veces no están planificadas, tal es el caso de las medidas que toman otros departamentos que inciden directamente en el área en la cual se efectúa este programa de motivación.

Resumen

El impacto de la motivación sobre la productividad es uno de los grandes campos de exploración que le interesan al Psicólogo Organizacional; pues Importa tener un personal motivado porque esto condiciona los resultados; pero también porque la gente es gente y posee una dignidad en sí misma. Esta investigación tuvo como principal objetivo demostrar que aquellos jefes que proporcionan a sus subalternos una serie de motivadores sociales impactarán positivamente en el incremento de su productividad. El método cuantitativo se utilizó en apoyo para el método cualitativo empleado. La muestra consistió de 13 participantes, empleados de una institución bancaria dedicados a la promoción y venta de tarjetas de crédito. El procedimiento estribó en administrarles una serie de motivadores sociales seleccionados para cada una de las conductas previamente identificadas, orientadas al incremento de la productividad, en un determinado periodo; además se realizó sobre la base de la identificación de las necesidades, tanto de los jefes como de los promotores. Antes de administrar dichos motivadores durante tres meses consecutivos, se procedió a medirlos, tomando como punto inicial el rendimiento que presentaron en el último mes vencido. Los resultados cuantitativos que se obtuvieron muestran un alza en la productividad al finalizar el primer mes después de iniciado el programa; durante los dos meses restantes descienden considerablemente. Por el contrario, los hallazgos cualitativos de esta investigación demuestran que una supervisión más humanizada y preocupada por la calidad de vida del colaborador posee un impacto altamente positivo hacia la motivación para el incremento de la productividad. Es importante realzar que esta investigación es tan solo un esfuerzo para el inicio de una serie de investigaciones sobre este tema. Entre las conclusiones más importantes a las que se ha llegado en esta investigación podemos resaltar que puede aplicarse para iniciar programas de motivación, además de considerar que los satisfactores sociales son parte de la motivación y motivan sólo una parte de la integridad del ser humano; una vez satisfecha esta parte, comienza a sentirse insatisfecho en otras áreas.

I. Introducción

La presente investigación se realizó dentro de una institución bancaria básicamente en el área de negocio, orientada a la venta de tarjetas de crédito. Lo que se pretendía era probar si "La Productividad de los promotores de tarjetas de crédito incrementa en función de los motivadores sociales que la empresa le proporcione".

Muchas de las organizaciones se preocupan hoy por la productividad de sus empleados, no importando si su giro es social o netamente comercial. La literatura revisada, muestra que no existe el mismo nivel de preocupación porque su personal esté o no capacitado para dar lo mejor de sí, o peor aun, si se encuentran sus ideales personales orientados hacia los ideales organizacionales.

Muchos de los empleados de varias organizaciones expresan su descontento por la forma tan impersonal con la que son tratados, ya que su queja primordial es: *"a la empresa sólo le interesan los resultados, sin importar qué es lo que nosotros sentimos, queremos y sobre todo pensamos"*. Pero estos pensamientos no son realmente nuevos, vienen surgiendo a través de varias décadas, por ello a los Psicólogos Organizacionales les importa encontrar el equilibrio justo en donde empresa y empleado puedan sentirse satisfechos con lo que hagan y sientan, y lo suficientemente motivados a seguir involucrados el uno con el otro, para lograr los resultados esperados.

Dar respuesta a estas necesidades personales, al interior de las organizaciones, requiere del involucramiento de los líderes, jefes, supervisores o cualquiera que tenga contacto directo con los empleados, colaboradores, etc.

En este contexto, esta investigación considera varios puntos, y uno de ellos, el más importante, fue la forma de liderazgo, el emplear motivadores sociales para acercarse a su personal y si el tipo de motivadores que éstos usaban eran acordes a las necesidades individuales. Todo para poder medir si realmente la productividad se vería afectada por dichas variables. Para llegar a las anteriores consideraciones se formuló la pregunta *¿ Es posible incrementar la productividad de los promotores de tarjetas de crédito a partir del manejo adecuado de sus motivadores individuales?* . Y es que los satisfactores individuales únicamente se los puede otorgar la institución a sus colaboradores a través de los jefes.

A partir del anterior cuestionamiento se procedió en la investigación a diseñar un programa que más que otorgar incentivos sociales, el programa *per se*, fuera el mejor y más grande motivador social, debido a que estaba orientado al trato individual y reconocimiento social, al alcance de los 13 promotores que se encontraban trabajando en un "ambiente hostil", según ellos mismos expresaron, y tratados como obreros de una fabrica de trabajos en serie, en donde lo único que importa es cuántas piezas se logran fabricar al final del día.

La investigación enfoca al programa básicamente en la calidad de atención que le prestaba el supervisor al colaborador bajo su cargo, y se lo hacía tangible a través de gráficas, cartas, localizadores con palabras de apoyo, diplomas y objetos que antes de que se aplicaran ya tenían un significado para los colaboradores que participaron en el programa.

Como se puede apreciar, esta investigación tienes sus bases en el área cualitativa etnográfica, tomando en cuenta que las personas no son entes totalmente aislables, ya que en este método se explica la realidad a partir de las cualidades de sus fenómenos y las preguntas

se basan en las condiciones, cualidades y esencia de la realidad actual y contestadas por el actor.

Los resultados cualitativos se obtuvieron a través de entrevistas personales con los promotores, después de los tres meses, en los cuales se les administraron los motivadores. Para poseer un apoyo que respaldase los resultados cualitativos se tomaron indicadores cuantitativos, dichos indicadores se midieron por el número de solicitudes aprobadas en el departamento de riesgos. Estableciendo así una relación de medición entre administración de motivadores sociales con el incremento en solicitudes aprobadas.

Si distinguimos las principales funciones afectadas por la calidad, reconoceremos que una de las fundamentales es la de liderazgo. Un gerente o jefe es aquel miembro de una organización con un área de responsabilidad y gente a cargo, mas allá de la denominación específica que una posición de estas características pueda asumir en una organización determinada.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del gerente o jefe crear las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización. Por un lado, entonces, importa la motivación, porque éste es uno de los factores que entre otros condicionan el desempeño y el logro de resultados gerenciales con y por medio de la gente.

El diseño experimental realizado en apoyo de esta investigación es la medición del grupo antes, durante y después de la ejecución de la variable independiente, la cual consistía en la administración de motivadores sociales.

El procedimiento consistió en identificar motivadores sociales, medir el nivel de productividad, administrar los motivadores identificados y medir su impacto después de finalizado cada mes.

Los promotores de tarjetas necesitan de un proceso que les suministre motivadores sociales que sean de interés, para incrementar su nivel de ventas.

Un clima organizacional que posea un método que establezca diversos motivadores sociales para conductas específicas previamente identificadas y que tenga significado para los trabajadores, mejora la productividad en ellos, pudiéndose medir objetivamente en los resultados.

Con el método que se les suministre se mejorará la satisfacción del empleado con el trabajo que realiza y por ende con la institución. Y se incrementará el nivel de ventas de la empresa en el área de tarjetas de crédito.

Los intereses académicos que llevaron a todo lo anterior descrito fueron probar que con una atención especializada u orientada hacia el promotor, éste incrementaría su rendimiento.

II. Marco Contextual del problema

La presente investigación surge por la dificultad que se visualiza tanto en el reclutamiento y selección del perfil del promotor de tarjetas de crédito, como en la retención de los mejores colaboradores que se desempeñan en ese puesto, a partir de la inclusión de motivadores sociales se busca crear un ambiente agradable que ayude a lograr dichos propósitos.

Con el objetivo de mejorar la productividad, permitir una mejor adaptación de parte del empleado hacia la institución e identificación con la misma, se desarrolla, para la investigación, un programa de motivación que permita la mejora del colaborador en las áreas mencionadas, pudiendo medir la productividad, en cada uno de ellos, en el número de solicitudes aprobadas para el otorgamiento de tarjetas de crédito a sus respectivos clientes.

Para ello se tomó como factor importante la calidad de supervisión, por considerarse dentro del marco de investigación una de las variables más importantes para impactar positivamente en la motivación del empleado y así incrementar su productividad.

Es importante describir en este marco el perfil del promotor de tarjetas de crédito, para hacer más notoria la necesidad que se visualizó al realizar esta investigación.

El promotor de tarjetas de crédito, en la institución bancaria en cuestión, es un colaborador a destajo ("free-lance") esto quiere decir que no tiene ningún vínculo que lo una a la empresa más allá del propio interés que éste tenga de realizar su trabajo, ya que es dueño de su tiempo y de las decisiones que quiera tomar en cuanto al mismo. Cuestión muy distinta a un trabajador normal que lo une a la

institución la responsabilidad de un contrato cerrado, lo cual conlleva que, si bien es cierto que lo une la necesidad de ganar su salario, también lo une la identificación con la institución que de cierta manera le ha abierto las puertas para que pueda desarrollarse.

Las instituciones en general que poseen personal "free-lance" han creado todo un clima para este grupo de trabajadores, pues en muchas de ellas son poco tomados en cuenta socialmente hablando, ya que, si bien es cierto son una fuente de ingreso, son personal casual, temporal y poco persistente.

Tomando en cuenta entonces el párrafo anterior, se necesita crear un ambiente organizacional en el cual el perfil del promotor de tarjetas de crédito se sienta atraído y con una identidad que sólo los colaboradores fijos pueden sentir hasta este momento, esa identificación que los hace tener sentido de pertenencia hacia su lugar de trabajo, y sobre todo a la institución para la cual prestan sus servicios.

III. Fundamentos Teóricos

A. Antecedentes

En un esfuerzo por las organizaciones de incrementar la productividad, han ido naciendo distintas corrientes, teorías, etc. que van analizando distintas formas de incrementarla, desde el nacimiento de la teoría X, que se basaba en el control y la supervisión, luego la teoría Y que habla de satisfacer las necesidades del trabajador. A raíz de estas teorías tan extremistas surge una teoría intermedia, la teoría Z basada en las relaciones interpersonales. Después del apogeo de estas teorías, nacen nuevas corrientes que se basan en la reingeniería de procesos, el control de calidad por procesos y la gestión de calidad total. Entre los años de 1990 al 1995 surge la corriente de Equipos de Calidad, desarrollado por los japoneses e instaurándose en las empresas de América. Investigaciones posteriores entre los años 1995 al 1999, impulsan a teóricos como Stephen Covey a plantear la importancia del liderazgo visionario o liderazgo con valores, y hacia el nuevo siglo se empieza a hablar de Organizaciones Inteligentes, la cual está reflejada en el libro "la Quinta disciplina del autor Peter Senge".

Las organizaciones se forman para satisfacer las necesidades de la sociedad por medio de la producción de bienes o servicios, y se benefician de que las personas laboren en ella para poder llegar a sus metas. Este intercambio de recursos entre organización y personas lleva a desarrollar contratos psicológicos que ayudan a ambos a crecer y a que prevalezca el sentimiento de reciprocidad. En ese sentido se llama reciprocidad al considerar que las organizaciones se benefician del trabajador por su capacidad tanto mental como física y

el empleado, a su vez, satisface no sólo sus necesidades básicas con el salario que pueda percibir, sino también aquellas necesidades sociales, del ego o de autorrealización que pudiesen surgir.

Las investigaciones muestran la importancia de considerar factores sociales, tales como relaciones, valores, sentimientos y otros, en la mejora de la productividad. Según Chiavenato (1998), Las personas se asocian, forman organizaciones o se emplean en una, para satisfacer necesidades personales que no sólo se limitan a obtener bienes materiales, sino que van más allá de la satisfacción de poder expresar ideas, compartir sentimientos, valores y poner en practica sus habilidades.

Una de las teorías que da inicio e impacta en la historia es la Teoría de las Relaciones Humanas, cuyo representante máximo es el australiano Elton Mayo. Uno de los primeros estudios que se realizó fue en la compañía "Western Electric" ubicada en Hawthorne, Chicago. Era un estudio psicológico y sociológico con interés en conocer la influencia que tiene ciertos factores como limpieza, luz, ruido, etc. en el aspecto productivo de la misma.

Entre las distintas fases de la investigación, una consistió en trasladar a seis empleadas, de cuarenta mil que trabajaban en la empresa, a un local especial en donde se les otorgaron concesiones especiales como descansos, refrigerios, y jornadas de trabajo más cortas. Los primeros resultados arrojaron un alza de la productividad, pero, a lo largo del experimento, Elton Mayo descubre que no han sido las concesiones especiales las que han mantenido la productividad, sino el compromiso que estos trabajadores habían adquirido por sentirse tomados en cuenta.

Como consecuencia de este experimento, surge muchos otros en búsqueda de mayor evidencia en cuanto a la relación existente entre motivación y productividad. Además se le está dando mucho énfasis

a la importancia del aspecto psicológico del individuo, tal como lo describe Mary Parker Follet en su obra " La administración como profesión" en la que influyó en el método científico los aspectos psicológicos.

En el artículo publicado en la Internet por Consultores de Calidad Total con el título "Introducción al Comportamiento Organizacional y Conceptos"¹, se detallan una serie de corrientes y de autores que se dedicaron a investigar las diferentes formas que las organizaciones han optado para lograr alza en la productividad del ser humano. Algunas de estas limitando el desarrollo del ser humano como tal y otras por el contrario orientándose al interior en cuanto a como recibe y responde hacia los diferentes estímulos que sirven de motivador en su actuar.

Como se desprende del análisis de estos autores, el individuo es la fuente de la productividad y debe ser "incorporado" a la organización. Debe sentirse parte, de esta manera sus objetivos personales serán congruentes con los de la organización, interesándose y motivándose él mismo a lograr la productividad por propia iniciativa. Según Peters y Waterman (1933) la atención a los empleados, y no a las condiciones de trabajo propiamente dichas, es lo que produce el mayor impacto sobre el rendimiento; aportes antes realizados por Elton Mayo.

Las teorías modernas de la administración de Recursos Humanos han demostrado la importancia que tiene para el hombre considerar aquellos elementos y variables que hacen a su integridad. La bibliografía revisada establece que, si bien un buen salario es motivador, no es la única razón ni la más relevante para el ser humano hacia el trabajo. Existe otro tipo de factores cuya importancia posee incidencia directa en el desempeño, afectándolo

en términos positivos. En este sentido, como lo indica Chiavenato (1998) en su obra "Administración de Recursos Humanos", la organización es un sistema social el cual puede estudiarse en términos de grupos de personas involucradas en actividades que los orientan en el logro de objetivos comunes. Por ello, considerar las variables sociales, de estima, etc. dentro de la organización, y en las diversas instancias que conforman la dinámica organizacional, favorece un clima de trabajo con un alto impacto en el logro de los objetivos, incidiendo, en la satisfacción de las necesidades sociales primordiales del ser humano.

Son muchos los problemas que enfrentan las instituciones financieras en lo que a personal se refiere, rotación de personal, personal sin conocimientos y destrezas para la comercialización de productos, personal no identificado con la institución, inadecuados sistemas de supervisión, trato impersonal. Además de los anteriores, se puede mencionar que las organizaciones se encuentran altamente preocupadas, de cómo hacer que las personas que colaboran en su institución produzcan más y mejor, de cómo sus líderes lleven a su personal, de apropiados sistemas de supervisión que garanticen un adecuado control, de cómo motivar mejor a su personal sin tener que invertir tanto en incentivos demasiado caros etc.

De esto último se han desarrollado varios programas motivacionales que permiten a las instituciones incrementar sus niveles de productividad, sin embargo y tal como lo indica Walter Arana en su artículo "Liderazgo, Motivación y Productividad"² publicado en la Internet: "Uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente

motivan a la persona de manera individual y colectivamente. Todos somos diferentes, queremos y deseamos cosas diferentes. Nos satisfacen y motivan cosas diferentes. Por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno. Mientras que para unos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene ninguna relevancia, para otros es un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, hay quienes lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, etcétera. En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia.”

B. Motivación como tema de calidad.

Desde hace algún tiempo los sociólogos, psicólogos, antropólogos, filósofos, etc., se han dedicado a estudiar los motivos que hacen que las personas reaccionen de tal o cual manera, son muchas las investigaciones que han aportado teorías y leyes que nos facilitan el entendimiento del ser humano en las diferentes relaciones que juega.

Según Chiavenato (1998), se entiende por motivación el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad.

Fournies (1991) indica que, en el ámbito de las organizaciones, es habitual plantearse si alguien está motivado, si un determinado grupo está motivado o si la gente en general está motivada. Ahora bien, se hace la aclaración de que cuando se emplea el concepto de motivación en dicho ámbito es evidente que la definición introducida anteriormente se refiere al tipo de motivación inclinada a la

construcción de actividades encausadas al logro de las metas organizacionales.

Tal consideración lleva a señalar que, desde el punto de vista de la organización, a los elementos mencionados hay que agregarles dos condiciones:

- Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha inherente a la motivación específica.
- Que el objetivo de la persona sea convergente con los objetivos de la organización.

En algunos enfoques Chiavenato (1998) indica que es válido encontrar la distinción entre motivar e incentivar. Así, el hecho de que la motivación es un proceso interno de la propia persona equivalente a la energía y dirección incluido en la definición arriba mencionada. Consecuentemente, Lawler III (1994), dice que sólo existiría "automotivación" y la organización nada podría hacer para "motivar" a la gente, sólo podría administrar estímulos o refuerzos externos que logren incentivarla.

C. Teorías sobre motivación.

Chiavenato (1998), dice que la satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, se refiere entonces a que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo. Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas; por ejemplo, la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas.

1. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Uno de los enfoques ineludibles es el del psicólogo norteamericano Abraham Maslow. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una jerarquía piramidal, en la que las necesidades básicas o "instintivas" se encuentran debajo y las superiores o "racionales" arriba.

Dicha jerarquía piramidal intenta expresar la idea de que las necesidades básicas resultan decisivas respecto de las superiores, las que no constituirían auténticos motivadores mientras las inferiores se mantengan insatisfechas. A su vez, según el enfoque de Maslow (1954), cuando un tipo de necesidad queda satisfecha, deja de motivar comportamiento respecto de ese nivel, liberando energía para que la persona se dedique a la resolución de una instancia superior de necesidades respecto de la satisfecha.

Por consiguiente, si la persona viera amenazada la satisfacción de un nivel inferior, se dedicaría prioritariamente a éste, postergando la superior.

Los niveles de necesidad identificados por Maslow (1954), son:

- a. Fisiológicas: Tienen que ver con la naturaleza de los seres vivos: respirar, beber, alimentarse, dormir, mantener el calor, etc. Si éstas no pueden ser mínimamente cubiertas, estaría amenazada su subsistencia física.

b. Seguridad (o de estabilidad): Se relacionan con la conservación de lo que se tiene y valora, y con evitar el peligro y prever el futuro.

c. Sociales (o de afiliación o aceptación): El ser humano necesita vivir en relación, en contacto con sus semejantes, y pertenecer a un grupo primordialmente informal, como la familia y los amigos, y por extensión, formal, como una organización empresarial en la que puedan reproducirse las características propias del grupo primario (cordialidad, afecto, buen trato).

d. Estima: No basta con integrar un grupo humano, sino que es necesario recibir reconocimiento de los otros en términos de respeto, nivel social, prestigio, poder, dinero. Este reconocimiento externo alimenta la autoestima como expresión de autovaloración, seguridad en sí mismo e independencia. Aquí importa también el prestigio que el rango de la empresa transfiere a sus miembros.

e. Autorrealización: Dado que el ser humano nace con ciertas potencialidades y talentos, aparece la necesidad de realizarlos. Consiste en la búsqueda de la plenitud, se relaciona con la vocación o misión personal, también con la aspiración de una mayor unidad e integridad personal. Como se ve, se trata de una búsqueda permanente.

El enfoque de Maslow ha recibido distintas observaciones, entre las que cabe destacar las siguientes:

Para algunos críticos, Maslow es demasiado generalista y no reconoce que las personas son distintas, y que lo que para algunos puede ser una necesidad, puede no serlo para otros. Queda claro que "cada persona es un mundo", pero el enfoque de Maslow (1954) identifica cinco grandes conjuntos o tipos de necesidades muy amplias y por ello casi universales. Ahora bien, su modo de satisfacción puede ser tan diverso como diversos son los tipos humanos.

Para otros es determinista, porque no reconoce el espacio que les cabe a las personas para variar la jerarquía o hasta cambiarla desde su libertad y voluntad. Existen muchos ejemplos de personas que logran relegar necesidades básicas en función de superiores, como la madre que desatiende su necesidad de dormir para cuidar a su hijo enfermo, o de personas que hacen ayunos prolongados o huelgas de hambre para obtener objetivos superiores. Sin embargo, Maslow reconoce explícitamente la existencia de héroes, artistas, científicos que constituyen excepciones al modelo.

Según otros enfoques, Chiavenato (1998), no resulta práctico para el *management*, porque describe cómo funciona la persona, pero no trata acerca de cuál es la mejor estrategia de incentivos desde la organización. Sin embargo, son cuestionables los aportes prácticos de Maslow (1954), tanto a la política de administración de personal en las empresas, como al marketing en lo que se refiere a la identificación de necesidades de los empleados, clientes y su segmentación.

A pesar de las críticas realizadas sobre Maslow, resulta indiscutible que su modelo tiene la ventaja de responder a una pregunta básica: ¿cómo funciona el ser humano, qué busca, qué lo motiva? en definitiva, ¿por qué se esfuerza, se afana y trabaja?, aun reconociendo la singularidad individual y que mediante la libertad la persona puede ir en contra aun de su propia "naturaleza", el aporte del autor es un buen punto de partida.

Por otra parte, Maslow supera la antigua discusión filosófica entre enfoques hedonistas, en los que toda conducta humana no sería más que la búsqueda del placer y la huida del dolor en forma directa o mediata contra los eudemonistas, para los que lo que mueve al hombre es la búsqueda de la felicidad que deriva de la realización del bien. Según Maslow (1968), las personas no somos ni bestias del placer, ni ángeles morales, sino una mezcla.

Desde el punto de vista de su aplicabilidad, el modelo de Maslow (1968) resulta útil para deducir algunas conclusiones:

- No existe un único tipo de necesidad entre el personal; por lo tanto, ningún factor motivador solo podrá funcionar eficazmente. Se trata de proponer un "abanico" de estímulos o incentivos.
- Dado que la pirámide se va a dar según la persona o los niveles socioculturales del grupo del que se trate, los incentivos propuestos se deben alinear con las aspiraciones reales de cada grupo humano. Es decir, las políticas de incentivos demasiado uniformes tienden a dejar amplios sectores insatisfechos.

- En la medida en que un grupo humano progresa, los incentivos que hasta ayer funcionaban pierden atractivo en la medida en que se obtienen y aseguran, debiéndose indagar sobre cuáles son las nuevas aspiraciones o motivos. Por lo tanto, todo sistema de incentivos debe ser dinámico y abierto a un constante "feedback" respecto de las aspiraciones reales de la gente, ya que éstas son cambiantes.

2. Factores motivadores e higiénicos

A fines de la década de los cincuenta, un grupo de investigadores dirigidos por Frederick Herzberg (1957), desarrolló un extenso trabajo de campo entre contadores e ingenieros de diez empresas en Pittsburg, Estados Unidos de America. El estudio se basó en cuestionarios individuales, en los que se indagaba qué aspectos de su trabajo les provocaban satisfacción y cuál insatisfacción. Los resultados permitieron consolidar sendas listas de factores. Lo sorprendente para los investigadores fue que dichas listas resultaron distintas, por lo que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan.

Según Herzberg (1957), las condiciones necesarias, pero no suficientes de motivación que apuntan a la satisfacción de necesidades básicas, funcionan como el mínimo nivel de agua para un yate, la existencia del agua hace que el barco flote, pero eso no asegura que navegue hacia su destino.

Del mismo modo, la satisfacción de las necesidades básicas, mediante los factores que los investigadores llamaron "higiénicos", no produciría insatisfacción o quejas entre los empleados (evitaría que se "hundan" en la insatisfacción), pero no garantizarían una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados y la superación de rendimientos (navegar hacia destino). Herzberg (1957), utilizó el término sanitario "higiénicos" para expresar la idea de su función preventiva. Algunos de estos factores serían:

- Las políticas de recursos humanos de la empresa.
- La calidad de la supervisión.
- El clima de las relaciones interpersonales.
- Las condiciones físicas del trabajo.
- El salario recibido.

El trabajo en sí, que es fuente de orgullo y satisfacción para la persona y que se relaciona con la necesidad de autoestima y desarrollo personal. Son los que, según Herzberg (1957), verdaderamente "mueven el barco" y, por lo tanto, fueron llamados "motivadores". Este autor describe algunos de ellos:

- El trabajo en sí (su relación con el gusto y vocación de la persona).
- El grado de logro, producto del grado de exigencia de la tarea (ni muy fácil rutinaria, ni excesivamente difícil, de logro imposible).
- La posibilidad de progreso.
- El grado de responsabilidad y autonomía asignados.
- El reconocimiento de los superiores, compañeros y subordinados.

En las investigaciones de Herzberg (1957), la especificación de factores en cada una de las categorías, a saber: higiénicos y motivadores, es mucho más detallada y, en este sentido, puede perder aplicabilidad en contextos distintos a aquellos en los que se efectuaron los primeros estudios de campo.

Si bien el mismo Herzberg reconoce que sus investigaciones hubieran requerido mayor extensión en sus muestras y, por lo tanto, su generalización o universalización puede resultar cuestionable, sus aportes para la época fueron muy importantes.

Desde el punto de vista de la aplicación práctica en la empresa, lo que Herzberg nos dice es que, si se dedicara mayor atención e inversión al enriquecimiento de los puestos de trabajo, al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo respecto de lo que se invierte en los factores higiénicos, los resultados en términos de rendimientos y satisfacción humanos se acrecentarían considerablemente.

Del mismo modo, muchos sistemas de incentivos basados en factores motivadores han fracasado por no haberse cuidado previamente los factores higiénicos.

Entre el modelo de Maslow y el de Herzberg existe una vinculación bastante estrecha. En condiciones normales, los factores higiénicos de Herzberg tienden a coincidir con necesidades inferiores o "instintivas" de la pirámide de Maslow. En ambos enfoques, al no estar presentes o suficientemente satisfechas las necesidades inferiores o higiénicas, no aparecerían como motivadoras las superiores.

3. Teoría de las expectativas

Según Chiavenato (1998), los modelos anteriormente expuestos apuntan fundamentalmente a identificar los factores de la motivación en relación con las necesidades humanas. Desde un enfoque distinto, aunque complementario, Víctor H. Vroom (1964), profundizó en la dinámica del proceso de la motivación. Sus estudios destacan que las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas o incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta.

Este concepto traducido en un modelo matemático, nos dice que la fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

La fuerza didáctica de la expresión matemática de Vroom radica en subrayar la idea de que, si cualquiera de ambas variables tuviera valor cero, la persona no se motivaría en absoluto. Ello se daría en los casos en los que la meta o recompensa resultase indiferente para la persona, o bien cuando la expectativa del logro fuera dudosa o poco probable.

Igualmente, Chiavenato (1998) expresa que si la recompensa por determinada acción fuera desagradable para la persona (dolor, amenaza, castigo), la motivación dejaría de ser indiferente para traducirse en aversión o huida de dicha conducta y su orientación hacia la contraria.

Las conclusiones de Vroom, refuerzan criterios muy importantes para los gerentes y las organizaciones que aplican sistemas de administración por objetivos y estímulos por resultados. Algunos de ellos son:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones de probabilidad de logro reales. Se trata de definir exigencias que representen auténticos desafíos, es decir, objetivos alcanzables, aunque con un esfuerzo adicional.
- Las recompensas por logro deben de estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas de la gente. Ello requiere conocimiento de las personas, su cultura e intereses, y un sistema de recompensas con multiplicidad de estímulos.

A su vez, Lyman W. Porter y Edward Lawler III (1968), basándose en los descubrimientos de Vroom, lograron apuntalar un modelo más completo. Según estos autores, la fuerza de la motivación está en función del valor que el sujeto le atribuye a la recompensa (aspecto ya visto por Vroom), más la cantidad de esfuerzo que la persona cree que deberá aplicar para lograrla. Aquí también es claro que la "cantidad" de esfuerzo se refiere a lo que la persona percibe subjetivamente como excesivo, adecuado o escaso. Finalmente, habría que considerar también el grado de seguridad que la persona tiene respecto de recibir o no la recompensa, habiendo alcanzado el resultado.

Este modelo concentra nuevas ideas que en el modelo de Vroom no parecían suficientemente resaltadas, a saber:

- El logro o desempeño de un sujeto en su trabajo tiene que ver con el esfuerzo efectivamente aplicado. Pero, para que la cantidad de esfuerzo sea percibida por la persona como adecuada, es importante que el sujeto tenga una explicación realista de dos cuestiones muy importantes:
- Su propia competencia (conocimientos y habilidades) para el desarrollo de la tarea. Esto tiene que ver con la propia autoestima y el "feedback" que el trabajador obtiene de su desempeño a lo largo de su carrera laboral por parte de la organización en general, y a través de sus jefes directos en particular.

Por ello, toda vez que se menosprecia a la gente se debilita su disposición a esforzarse en la tarea y, en definitiva, de lograr resultados satisfactorios. Del mismo modo, toda sobreestimación lleva a las personas a aferrarse en áreas en las que sus esfuerzos se verán dudosamente recompensados, siendo esto la antesala de la frustración y desmotivación consecuentes.

Las exigencias reales y objetivas de la tarea. Aquí importa la claridad de las asignaciones de tareas y proyectos. En un contexto cada vez más cambiante y dinámico, es proporcionalmente difícil hacer descripciones detalladas de tareas, dado que, cada vez con mayor frecuencia, éstas resultan novedosas. Pero este requerimiento se puede cubrir si, en lugar de trabajar sobre la descripción de puesto o tarea tradicional, se definen áreas de competencias necesarias y, fomentando el trabajo en equipo, para cubrir exigencias siempre cambiantes en áreas específicas por la vía de la complementación y

la funcionalidad múltiple. De todos modos, ello no anula la necesidad de disminuir al máximo posible la brecha de expectativas entre la organización y la gente respecto de las funciones a desempeñar.

- Que la recompensa asociada con el logro resulte valiosa para el sujeto. Aquí "valiosa" significa equitativa o proporcionada respecto del esfuerzo y la tarea. Si esta proposición es reconocida en la mente del sujeto a motivar, la recompensa producirá satisfacción, y la satisfacción reforzará la disposición de la persona hacia la tarea.
- Finalmente, importa si esa recompensa se hace o no efectiva. Así se cierra el circuito reforzador de la conducta. Es importante advertir que el circuito se cierra con la experiencia efectiva pasada. Por ello, la historia de logro personal y cumplimiento de las promesas hechas por la organización resulta determinante.

Explican Lyman W. Porter y Edward Lawler III (1968), que cuando en esa historia hay experiencias de fracasos o incumplimiento, es muy difícil recomponer el circuito. De allí, la necesidad de evitar asignaciones que escapen a las posibilidades reales de la gente y de cumplir los compromisos asumidos desde la organización. Las mismas frustraciones se dan cuando la persona no tiene una percepción real de sus habilidades o imagina recompensas no existentes. Aquí se destaca la idea de que, cuando alguien intenta influir en la motivación propia o de otros, no sólo debe tratar con cosas "reales", sino también con el complejo mundo de las percepciones, o de lo que los psicólogos llaman el "imaginario".

En el vertiginoso cambio que protagonizan las organizaciones, entre un tipo de contrato laboral caduco y un nuevo contrato psicológico ascendente, las expectativas de muchos trabajadores, basadas en los

viejos parámetros, quedan totalmente desfasadas respecto del tipo de contrato que los gerentes y administradores de recursos humanos de nuevo tipo están dispuestos a respetar. En la medida en que no se emprendan acciones efectivas para disminuir la brecha perceptiva entre lo que los empleados esperan recibir y lo que la organización está dispuesta a dar, es muy difícil consolidar sistemas de incentivo sobre bases firmes.

La motivación es representada, como "Un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento," Fournies (1991)

En otras palabras, la motivación es un sentimiento interno que determina el continuar o cesar una actividad.

De acuerdo con Fournies (1991), existen dos tipos de motivación. El primero es llamado motivación intrínseca. Esta motivación viene de dentro de uno mismo. Las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente es motivada porque ellos aman sinceramente la actividad que están haciendo. El segundo tipo de motivación es llamada extrínseca. Para aquellos individuos que están motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos. Ellos hacen su trabajo para ganar un grado o una recompensa o complacer a sus padres o evitar un castigo. La mayoría de la gente esta extrínsecamente motivada. Nuestra sociedad, en cada uno de los casos, pone un mayor énfasis y presión en obtener grados y desempeño. Por consiguiente, eso hace que sea muy difícil estar intrínsecamente motivado.

Con base en el párrafo anterior podría surgir el cuestionamiento de qué motiva a la gente a trabajar, una posible respuesta, según Maccoby (1989), es la paga. La gente trabaja porque necesita alimentarse, vestirse, formar su hogar y ver por el bien de su familia.

En años pasados, el camino de las compañías para conseguir gente que trabajara más horas de lo que físicamente podían resistirlo, era ofrecerles más dinero. Pero las organizaciones de hoy ofrecen menos oportunidades para aumentos y promociones. Y los trabajadores de hoy, por otra parte, responden a diferentes herramientas motivacionales.

Podemos decir entonces que el pago ya no es la única razón para que la gente trabaje. Entonces, si no es el salario la única razón, podría surgir otro cuestionamiento en el que se preguntara, qué es lo que realmente están valorando los trabajadores.

Fournies (1991), indica que se ha demostrado que lo que más valoran los trabajadores son los intangibles, es decir, el hecho de ser apreciados por el trabajo realizado, por mantenerlos informados acerca de las cosas que afectan a todos, tener un jefe simpático que tenga tiempo de escucharlos, etc. Ninguno de estos intangibles es muy costoso, pero sí toman tiempo y dedicación por parte de los administradores.

Con base en lo enunciado, se dice que:

- Todos los trabajadores necesitan sentirse importantes, ser necesitados, lograr algo con sentido, sobre salir.
- Los más importantes motivadores son: lograr resultados, siendo valorados, y hacerlos sentir importantes, siendo incluidos y aceptados por un grupo líder o admirado, compitiendo y siendo cabeza de otros grupos, obteniendo influencia y nivel social, ganando más dinero, oportunidades de hacer cosas que uno quiere, etc.

- La llave es encontrar qué motiva a la gente que se quiere motivar.

Considerando que las organizaciones desean incrementar la productividad motivando de una manera adecuada a cada uno de sus colaboradores y reducir con ello los problemas arriba mencionados, vale preguntarse:

1. ¿Cómo mejorar los niveles de calidad (entrega de papelería para el crédito) para lograr cumplir con los objetivos del área?
2. ¿Cómo mejorar los niveles de motivación del personal para generar mayor productividad?

Estas preguntas fueron las que dieron forma a esta investigación, la cual tiene como alcance aportar la resolución de un problema práctico como lo es el tipo de supervisión orientada a motivar socialmente al promotor de tarjeta de crédito con el fin de incrementar su productividad.

En tal caso, esta investigación es importante porque aporta a la organización un modelo de refuerzos sociales que incrementa la productividad, pero que a su vez ayuda al trabajador a identificarse con la institución, satisfaciendo las necesidades sociales que existe en cada ser humano y que la empresa suministra a través de los refuerzos sociales.

Para determinar el problema se definió a través de preguntarse: ¿Es posible incrementar la productividad de los promotores de tarjetas de crédito a partir del manejo adecuado de sus motivadores individuales?

Se han utilizado dos metodologías para el estudio de esta investigación, basándose en sus fundamentos teóricos tales como:

Desde el punto de vista de la metodología cualitativa

Se han designado dos enfoques a partir de esta metodología que en el estudio y a lo largo de la presente investigación no se pueda ignorar por su base filosófica, ya que se trata de comprender la conducta humana a través de autores naturales, los sujetos investigados, en donde el enfoque psicológico, inclinado a explicar el funcionamiento interno de la persona, en el que importan la estructura básica de la personalidad, el componente orgánico, el historial personal, y sus anomalías. Da la mayor parte de la forma al presente estudio. Al igual que el enfoque socio organizacional, más dirigido a las condiciones de la organización, la tarea, la política de recursos humanos y otros factores externos que afectan la motivación de la gente.

Desde el punto de vista de la metodología cuantitativa

Este enfoque realiza su aporte desde las bases cuantificables. La metodología cuantitativa en su base filosófica es positivista ya que se ocupa de los hechos y las causas de los fenómenos sociales y se desinteresa de los estados subjetivos de las personas. El investigador cuantitativo tradicional tiende a ver el mundo bajo una perspectiva causal, determinista, predictiva, que le permite identificar y aislar variables en clima experimental, pero tal y como se mencionara anteriormente, bajo esta primicia es casi imposible estudiar al ser humano y sus motivadores, pues no son objetos que se puedan sustraer no sólo del medio físico, sino también del medio interno, pues poseen motivaciones tanto intrínsecas como extrínsecas. Esto

sin agregar que en el mundo organizacional el ambiente es cambiante según las necesidades de negocio que se presenten.

El propósito de este trabajo es aportar elementos a los directivos para mejorar las condiciones laborales, para obtener mejores resultados, mayores niveles de satisfacción de la gente y mayores oportunidades para que las personas se desarrollen. Por lo tanto, se hizo hincapié en el enfoque organizacional, pero reconociendo que ambos enfoques son complementarios.

Esta investigación se realiza dentro de los siguientes ámbitos los cuales a su vez enmarcan los límites: **Ámbito Institucional**, Banco del Sistema Nacional Guatemalteco. **Ámbito Temático**: Productividad contra Motivación. **Ámbito Personal**: Promotores de Tarjetas de Crédito.

IV. Metodología

El método que se utilizó en esta investigación es cualitativo, pues esta investigación parte del supuesto de que las personas no son entes totalmente aislables del medio que les rodea, ya que, aunque físicamente se puedan sustraer de él, mentalmente poseen aprendizajes, normas, recuerdos e impresiones, que los hacen reaccionar, de distinta forma, a los diferentes estímulos de los experimentos a los cuales puedan ser sometidos.

El método cualitativo en el que se basó este experimento, tal y como se mencionara anteriormente, es el etnográfico ya que éste explica la realidad a partir de los estilos de sus fenómenos y las preguntas se basan en las condiciones, cualidades y esencia de la realidad actual y contestadas por el sujeto en cuestión, pues en este importa la estructura básica de la personalidad, el componente orgánico, el historial personal, y sus anomalías, etc., las cuales no pueden pasar por alto ya que los sujetos sometidos a este experimento son personas. Al igual que el enfoque socio organizacional, más dirigido a las condiciones de la organización, la tarea, la política de recursos humanos y otros factores externos que afectan la motivación de la gente.

A su vez se utilizó metodología cuantitativa experimental, ya que se explica la realidad a partir de la medición de sus fenómenos, con preguntas que implican la manipulación de variables por parte del investigador.

Por lo anterior también se ha tomado y mezclado con el método cualitativo el método cuantitativo, como complemento.

A. Metodología cualitativa:

Después de conversar con los jefes, llegar a los acuerdos pertinentes y proveerles de la capacitación necesaria, se procedió a realizar dos entrevistas, una antes de suministrar los motivadores y otra al final del periodo de administración. Se realizaron de forma individual a cada promotor. La entrevista inicial se enfocó en indagar aspectos motivacionales individuales, así como percepciones internas del ambiente y liderazgo de superiores. La entrevista final se enfocó en medir el impacto que tuvo el nuevo estilo de liderazgo de los jefes, el ambiente generado y, sobre todo, la satisfacción y el grado de motivación alcanzado para realizar las tareas.

Para las entrevistas se fue citando a cada promotor explicándole que se quería tener un acercamiento más personal con cada uno de ellos, pues la organización quería conocer más a fondo aquellas inquietudes que cada uno de ellos poseía.

Es importante recalcar que, en la metodología cualitativa que se utilizó en esta investigación, una de las herramientas valiosas fue la observación y la recopilación directa de los datos a través de los mismos informantes o participantes.

Se describe a continuación la metodología cuantitativa que se utilizó en apoyo de la metodología cualitativa aplicada, además de que, como la hipótesis, las variables, las definiciones tanto conceptuales como operacionales, los sujetos de investigación y los instrumentos de medición, se tomaron, obviamente, los mismos elementos para ambas metodologías.

B. Hipótesis:

1. H_i Hipótesis de Investigación:

La productividad de los promotores de tarjetas de crédito incrementa en función de los motivadores sociales que la empresa le proporcione, a un nivel de 0.05% de error (P.e, α de 0.05)

2. H₀ Hipótesis Nula:

La productividad de los promotores de tarjetas de crédito no incrementa en función de los motivadores sociales que la empresa le proporcione.

C. Variables:

En la presente investigación se han tomado dos variables, la dependiente, que en este caso es la productividad, y la variable independiente, que en este caso son los motivadores sociales.

Las variables se relacionan entre sí de la siguiente forma;

Productividad (variable dependiente) se incrementa en relación con los motivadores sociales (variable independiente) que se le proporcionen a cada promotor.

1. Definiciones conceptuales

- **Productividad:**
Es una relación mensurable entre el producto obtenido y los recursos empleados en la producción.
- **Motivadores Sociales:**
Son los reconocimientos públicos y privados que el patrono le otorga al empleado por sus acciones encaminadas a incrementar sus logros en el puesto de trabajo.

2. Definiciones operacionales

- **Productividad:**
Es el número de tarjetas de crédito vendidas en un tiempo determinado.
- **Motivadores Sociales:**
Son los reconocimientos tangibles y de bajo costo (localizadores, cartas, diplomas, gorras, camisetas, calculadoras, etc.) que el patrono le otorga al empleado cada vez que este último logra cualquier objetivo encaminado a aumentar sus ventas.

D. Diseño del estudio:

El diseño experimental que se utilizó fue la medición pre y post 1, post 2, post 3 (Pre- X_1 - X_2 - X_3), éste consiste en medir el grupo en las condiciones normales luego se le administra la variable independiente por un tiempo ya estipulado y posteriormente se vuelve a medir para observar los cambios que se han producido.

1. Sujetos de la investigación:

El experimento se realizó con la muestra, que en este caso fue el universo de los 13 promotores del departamento de tarjetas de crédito de la agencia bancaria central, ubicada en el área metropolitana de la Ciudad de Guatemala. Estos promotores se dedican a la promoción y venta de las diferentes tarjetas de crédito que posee la institución. El grupo está conformado por ocho hombres y cinco mujeres comprendidos entre las edades de 19 y 34 años. Todos tienen escolaridad de nivel medio, algunos con estudios universitarios incompletos. Seis de ellos son personas solteras y siete de ellos están casadas. Doce de los trece sujetos reportaron tener ingresos mayores a sus egresos y solamente un sujeto reportó tener la misma cantidad de egresos que de ingresos. Cuatro de ellos tienen alrededor de tres años de estar laborando para la institución, ocho de ellos tienen entre tres y siete meses de antigüedad y el resto tiene un año de labor en la institución. Diez de los sujetos informan haber tenido entre uno y cinco trabajos anteriores, de los cuales nueve de ellos indican haber tenido al menos uno en el área de ventas. Solamente tres, de los trece, reportan no

haber tenido experiencia laboral previa a su ingreso a la institución.

2. Periodicidad de las mediciones:

Las medidas se realizaron cada mes durante cuatro meses consecutivos. Las mediciones de la variable dependiente (Productividad) se obtuvieron de los consolidados de información que conserva la institución de cada uno de los promotores de tarjetas de crédito.

Las entrevistas se realizaron de la siguiente forma: La primera durante el mes en que no fueron sometidos a la investigación. La segunda se realizó, durante la semana consecutiva de finalización de la investigación.

3. Condiciones de medición:

Los resultados de la variable dependiente se encuentran en el registro de cada uno de los empleados que el departamento posee, son registros en donde el encargado de cada grupo apunta el monto y las cantidades de tarjetas colocadas por cada uno de ellos.

La matriz donde se consolidó toda la información se construyó con base en las necesidades de la investigación, para poder organizar todos los datos recabados.

Dicha información fue tomada cada primer día de mes, para poder obtener el resultado de las ventas totales del mes vencido.

Las entrevistas se realizaron individualmente a cada integrante del experimento.

E. Análisis estadístico:

Para el análisis de los resultados se utilizaron las estadísticas descriptivas, diferencia de medias y correlación Spearman ya que es una estadística que se basa en rangos. Esta es una medida de asociación que requiere que ambas variables sean medidas por lo menos en una escala ordinal, de manera que los objetos o individuos en estudio puedan colocarse en series ordenadas. Se realizó un análisis de medias entre la primera medición y la última, y con la diferencia de medias se procedió a realizar la prueba de hipótesis, para comparar si aumentaba el nivel de productividad después de la administración de los motivadores sociales. La correlación de Spearman se utilizó para comprobar si había una correspondencia entre la productividad y el número de refuerzos sociales administrados a cada uno de los promotores.

Para el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS V. 10).

F. Instrumentos de medición:

Para la presente investigación se utilizaron varios instrumentos que ayudaron a recolectar, ordenar y almacenar de los datos. Para observación de la productividad los datos se obtuvieron de

consolidados de información que ya tienen preestablecidos en la institución bancaria. En anexo 1, se muestra el formato que se utilizó. Se elaboró un manual de guía para los jefes el cual contaba con cuadros que les facilitaba la administración y conteo de los refuerzos sociales, además en ella se especificaban las conductas previamente identificadas. En anexo 2 se muestra la tabla que sirvió para la recopilación de dichos datos.

Para el método cualitativo, se aplicaron dos entrevistas profundas, una antes de iniciar la etapa de administración de motivadores y otra al finalizar dicha administración. Las áreas temáticas utilizadas en dichas entrevistas se encuentran recopiladas en el anexo 4.

V. Procedimiento

Como primer punto para la realización de esta investigación, se solicitó permiso de manera verbal a la Directora de Recursos Humanos y a la Gerente del Departamento del área de tarjetas de crédito. Luego de aprobado, se realizaron las primeras reuniones con los jefes superiores inmediatos y con los promotores, ambos grupos por separado, dichas reuniones sirvieron para poder identificar las necesidades que poseían los grupos en las áreas temáticas que se incluyen en el anexo 4, las cuales también sirvieron de guías para las entrevistas del método cualitativo; posteriormente a estas reuniones, se procedió a cruzar la información obtenida para visualizar aquellas necesidades que se repitieran en ambos grupos o que fuesen complementarias, esto con el objetivo de guiar a los jefes a focalizar aquellas actividades que fueran importantes para llegar a la productividad deseada por parte de cada promotor, de igual manera para los promotores, con la diferencia de que en ellos se trataría de enfocar en aquellas necesidades sociales que necesitaban tener satisfechas para incrementar su productividad. Luego de la anterior actividad se les solicitó a los jefes, que realizaran una lista de las actividades, que los promotores a su cargo deberían de efectuar para tener éxito en la aprobación de solicitudes de la tarjeta de crédito de sus clientes. De todas se escogieron las más importantes llegando a un total de 10 actividades, estas fueron las que los jefes motivaron cada vez que las identificaron en cada uno de ellos, después de iniciada la fase de administración de motivadores.

Posteriormente se procedió a entrevistar a todos individualmente, para tener una aproximación y lograr con ello que expresaran sus percepciones acerca del clima en el que en ese momento se encontraban laborando. En esta misma entrevista se indagó acerca

de las situaciones sociales de mayor relevancia para cada uno de ellos, con qué se sentían mejor, qué hacía su jefe para que ellos se sintieran motivados a realizar su trabajo eficaz y eficientemente, pero sobre manera que fuese de calidad, etc.. Con la información que se logró recabar, y en conjunto con los jefes, se escogieron los motivadores que se utilizarían para cada una de las actividades, ordenadas de mayor a menor grado. Se elaboró una guía para los jefes en la cual se detallaron las actividades, los cuadros de control tanto para el levantado de la información como para el control. Antes de iniciar la fase de administración de motivadores, se les impartieron charlas sobre motivación a los jefes. La temática de las charlas se encuentran en el anexo 5.

También se les facilitó a los jefes una capacitación acerca de cómo administrar los motivadores, en esta capacitación se les hizo entrega de la guía.

Se dio inicio a la fase de administración de motivadores con la medición inicial, dándoles seguimiento a los jefes cada semana, hasta llegar a la última medición.

Estas mediciones se realizaron cada mes y consistieron en tomar de la registros de productividad, el número de solicitudes de cada promotor aprobadas por el departamento de riesgos. Las mediciones se realizaron durante cuatro meses consecutivos, realizando las mediciones cada último día de mes, el primer mes no se les administró ningún motivador, esta fue la medición inicial, a partir del segundo y hasta finalizar el tercer mes, inclusive, se les administraron los motivadores.

Concluida la etapa de administración de motivadores, se procedió a realizar la segunda entrevista, para recabar información acerca de la percepción individual del ambiente, comunicación, tanto entre grupo como entre superiores, nivel de satisfacción y por su puesto grado de

motivación para realizar su trabajo. (Vid áreas temáticas en el anexo4)

Por ultimo se realizó la estadística de los resultados del método cualitativo y el análisis de ambos métodos.

Tabla 1.

	ACTIVIDAD
1	Solicitud de Permisos
2	Elaboración y entrega de planificación
3	Referencia de posibles áreas temáticas
4	Detección de necesidades de las jefaturas
5	Detección de necesidades en promotores
6	Análisis de necesidades
7	Analizar y escoger áreas temáticas de interés para las entrevistas
8	Identificar aquellas actividades que sean de mayor importancia para colocar una tarjeta de crédito
9	Elegir 10 actividades por orden de prioridad de mayor a menor
10	Entrevistar a cada promotor para identificar motivadores que sean de relevancia positiva en cada uno de ellos
11	Identificar el motivador para cada actividad
12	Capacitar a jefes sobre Motivación
13	Capacitar a los jefes que suministrarán los motivadores sociales
14	Entregar a cada jefe su guía de trabajo con los cuadros de recolección de refuerzos sociales
15	Capacitar a los jefes que realicen el levantado de la información
16	Dividir el grupo en dos, aleatoriamente y asignarle su jefe respectivo
17	Medición inicial tomar los resultados de los registros de cada promotor
18	Iniciar la administración de Motivadores sociales
19	Tomar los resultados de los registros de cada promotor, el primer día de cada mes para obtener los datos del mes vencido, durante cuatro meses consecutivos
20	Segunda medición
22	Tercera medición
23	Cuarta medición
24	Llenar el instrumento con los datos que ahí se solicitan cada semana, durante las doce semanas consecutivas
25	Recoger los cuadros de refuerzos sociales en donde se encuentran agrupados cada refuerzo social administrado por cada jefe a cada promotor, todos los lunes por la mañana, durante doce semanas consecutivas
26	Segunda entrevista a promotores, supervisores y jefe
27	Análisis de los resultados de ambos métodos

VI. Resultados y Discusión

En el presente capítulo se detallan los resultados (tanto cuantitativos como cualitativos) obtenidos en la población en estudio.

A. Resultados Cuantitativos

Sobre el punto de vista cuantitativo se realizaron las estadísticas descriptivas básicas (medidas de tendencia central y de dispersión), así como los estadísticos necesarios para obtener la información que nos permitiese sugerir en correlacionar, apoyar o rechazar las hipótesis en estudio. Para ello se trabajó con el programa estadístico Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS V.10).

La tabla 2, presentan el número de ventas mínimo y máximo, así como las medias y las desviaciones típicas por grupo durante los meses en estudio. En ellas se puede apreciar un incremento significativo ($p > 0.05$) para el mes de octubre (mes en el cual se comenzaron a administrar los motivadores sociales) con respecto al mes de septiembre, así mismo se observa una reducción significativa ($p > 0.05$) para los meses de noviembre y diciembre.

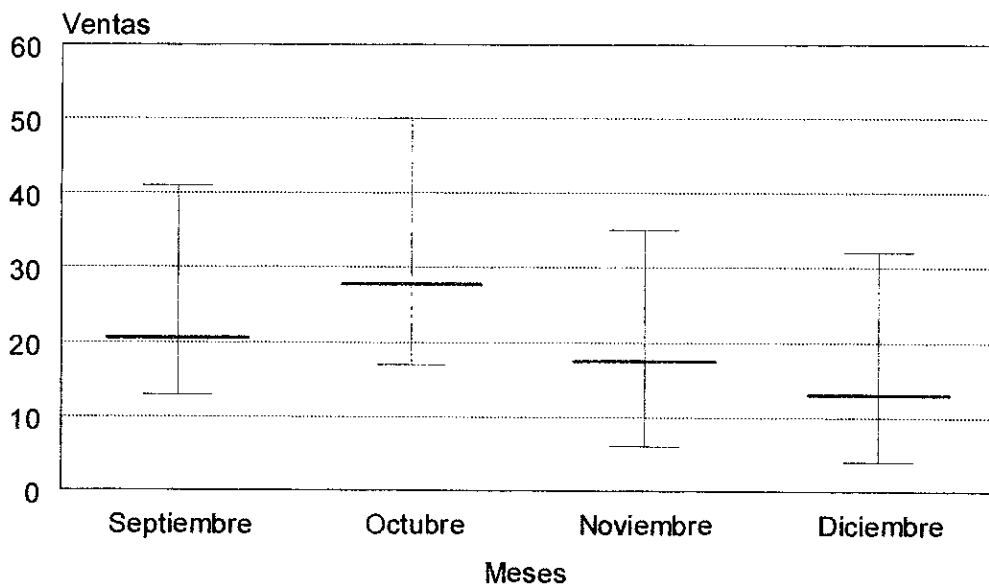
Tabla 2.

Ventas mínimas, máximas y Estadísticas descriptivas por grupo entre los meses de septiembre y diciembre

Mes	Mínimo	Máximo	Medio	Desv. Est.
Septiembre	13.00	41.00	20.54	7.62
Octubre	17.00	50.00	27.69	10.38
Noviembre	6.00	35.00	17.46	8.35
Diciembre	4.00	32.00	13.00	8.31

Tabla 3.

Ventas mínimas, máximas por grupo entre los meses de septiembre y diciembre



Por otro lado se realizó la correlación (Spearman) entre el número de ventas por promotor, así como el número de motivadores recibidos a fin de comprobar si existía, o no, relación entre el número de motivadores administrados y el incremento de la productividad, los resultados obtenidos, con una confianza del 95% (Spearman =0.746)

y del 99% (Spearman = 0.564), indican que no existe relación alguna entre ambas variables.

Dichos resultados sólo vuelven a confirmar lo antes expuesto sobre la explicación de Herzberg (1957), funcionan como el mínimo nivel de agua para un yate; la existencia del agua hace que el barco flote, pero eso no asegura que navegue hacia su destino. Y a esto puede aunarse que el nuevo clima propició a que surgieran formas informales de compañerismo, en donde se ayudaban unos a otros a llegar a su meta.

Tabla 4.
Correlación entre el número de motivadores y el número de ventas para los meses de octubre a diciembre

		p	0.01	0.05
Mes	Correlación	0.746	0.564	
octubre	0.247			
noviembre	0.191			
diciembre	-0.068			

Basados en la teoría de la jerarquía de las necesidades y en el análisis cualitativo, los resultados obtenidos parecen indicar que los motivadores sociales utilizados satisficieron las necesidades de los promotores al principio del programa, pero, una vez satisfechas, ya no cumplían con su función original. Tal y como lo expresa Herzberg (1957), puede que en un principio hayan existido las condiciones necesarias, pero no suficientes de motivación, que apuntaron hacia la satisfacción de necesidades básicas. Los resultados obtenidos aseguran que existió esa motivación original (existe incremento de

ventas en el mes de octubre), pero no fue la necesaria para mantener el nivel de ventas que se buscaba con la administración de motivadores.

Otro punto interesante que refleja la teoría según Maslow (1968) y Herzberg (1957) es que, sin lugar a dudas, mientras no se encuentren satisfechas las necesidades del nivel inferior, no podrán satisfacerse las del nivel superior. Entonces se deberían de revisar las necesidades inferiores, pues al no estar presentes o suficientemente satisfechas las necesidades inferiores o higiénicas, no aparecerían como motivadoras las superiores.

Desde el punto de vista cuantitativo, existieron variables extrañas que intervinieron en el transcurso del programa y que no estaban previstas, tales como la modificación de las normas para la aceptación de la papelería para otorgar las tarjetas de crédito. Como se mencionó anteriormente en este trabajo, las organizaciones son entidades que al igual que las personas, reaccionan a los diferentes estímulos del ambiente. Las organizaciones tienden a modificar estructuras, normas, políticas etc, según el mercado o el ambiente externo lo exija. En este caso y, como un imprevisto en el ambiente gubernamental, existieron normas de seguridad que hicieron a la entidad bancaria reducir, por motivos de seguridad, la aprobación de solicitudes para la tarjeta de crédito, esta norma influyó considerablemente en el número de tarjetas de crédito aprobadas. Explicación razonablemente medible y cuantificable desde dicha metodología. Variable imprevista y no manipulable.

Tabla 5.
Prueba t, para la diferencia de medias en las ventas
entre los meses de septiembre a diciembre

Meses	t	Sig.
Sept. – Oct.	-2.53*	.022
Sept. – Nov.	1.10	.293
Sept. – Dic.	3.96	.002
Oct. – Nov.	2.80	.015
Oct. – Dic.	5.20	.000
Nov. – Dic.	1.51	.158

* Fundamentos de Estadística en la Investigación Social.
 Jack Levin

En la tabla 5, las diferencias de medias con $p > 0.05$ entre los meses en estudio, indican diferencias significativas que confirman en el mes de octubre con ventas significativas con respecto a los meses de septiembre, noviembre y diciembre. Tal y como se expusiera en la tabla 2. Cuantitativamente se puede observar que el administrar motivadores sociales a los promotores dio buenos resultados en el primer mes en que se suministraron, ya que la productividad se incrementó; pero por la variable extraña, mencionada anteriormente y que no fue controlada, los dos meses restantes muestran niveles bajos de productividad.

B. Resultados Cualitativos:

Los resultados de la primera entrevista reflejaron que en un 90% los promotores gustan del trabajo que realizan por varias razones, entre ellas se pueden mencionar: ingresos altos, flexibilidad en el horario,

la relación estrecha con personas y el trabajo poco rutinario al que se exponen diariamente. Sin embargo, hubo quejas de casi un 95% de los promotores acerca de la poca motivación que los supervisores propiciaban, sentían que eran tratados como "personal de maquila" en donde lo único que importaba era su producción. También expresaron la poca preocupación que sus superiores mostraban por la vida personal de cada uno de ellos, y que siempre se fijaban en aquellos detalles que hacían mal, pero nunca había un reconocimiento cuando todo iba bien, no se referían a los bonos que ellos perciben por llegar a metas. El 100% solicitaron "detalles" a su buen desempeño. Los detalles específicos a los que los promotores se referían eran: reconocimientos en público y en privado, ya fueran verbales o escritos, plumas, tazas o cualquier otro objeto "insignificante" que les recordara la atención del jefe hacia ellos, palabras de aliento en momentos difíciles, palmadas en la espalda en señal de apoyo y comprensión, etc. Los superiores, a su vez, se quejaban de la poca atención que prestaban los promotores a sus tareas, y de la poca calidad de su trabajo, el cual medían en la papelería que estos ingresaban. También presentaron quejas al llenado de las solicitudes.

De lo anterior, Víctor H. Vroom (1964) profundizó en que las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas o incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta, desde esta perspectiva los resultados encontrados muestran muy poca motivación hacia el logro de los objetivos, pues perciben un poco o ninguna probabilidad de alcanzar aquello que es valioso para ellos.

En la entrevista final, pudo notarse un cambio radical de actitud. A pesar de que no estaban llegando a sus metas, "por causas ajenas a

ellos”, según expresaron, el 95% de promotores dijo sentirse más atendido por sus superiores, motivado a realizar mejor sus tareas cotidianas, con deseos de llegar a la oficina diariamente, con ambición de llegar a la meta, después de aprender las nuevas normas de aceptación a la papelería de las tarjetas. Percibían una comunicación abierta y un clima organizacional más humano.

Los supervisores y jefes también expresaron que hubo una mejora en la comunicación, que percibían a los promotores mucho más abiertos al cambio, más dóciles y motivados hacia el logro de sus objetivos. También expresaron que la calidad del trabajo había mejorado considerablemente, pues casi no devolvían papelería por estar incompleta o por incongruencias en la solicitud. Según Maslow (1968) y Herzberg (1957), y partiendo del supuesto de que los promotores expresaron su sentir y su motivación hacia su trabajo y hacia el logro de los objetivos, y paradójicamente y en contraposición de los resultados cuantificables, después de la administración de los motivadores, las necesidades sociales estaban siendo satisfechas en gran medida y los promotores se sentían motivados a proseguir en la búsqueda de sus objetivos.

VII. Conclusiones y Recomendaciones

Las conclusiones a las que se ha llegado partiendo de los resultados y atendiendo la bibliografía, son las siguientes:

1. Se concluye que, de existir una muestra más grande en donde los resultados cuantitativos fuesen similares a los de esta investigación, se ha de rechazar la hipótesis planteada, y aceptar la hipótesis nula al finalizar los cuatro meses de medición.
2. Por los resultados obtenidos durante el primer mes, este experimento puede ser tomado de inicio a un programa de motivación, como introductorio, en donde se visualice un programa integral.
3. Según las teorías revisadas, una vez satisfecha una necesidad deja de ser motivadora para realizar una determinada conducta. Lo anterior hace que se concluya que los satisfactores sociales son parte de la motivación y motiva sólo una parte de la integridad del ser humano, una vez satisfecha comienza a sentirse insatisfecho en otras áreas.
4. Se concluye entonces que una de las causas del porqué de la baja en la productividad, en los dos últimos meses del experimento, fue porque la necesidad fue satisfecha y dejó de ser motivadora para la conducta esperada.
5. Las personas no son del todo entes aislables ya que, según sus vivencias personales, los hace reaccionar de distinta manera a un mismo motivador. Partiendo de la anterior aseveración, es importante concluir que no es adecuado basarse sólo en los resultados cuantitativos, que miden y analizan según el investigador, sino más bien cuando se estudia al ser humano

es mejor y más realista medirlo bajo el concepto de la teoría cualitativa, que sumerge al investigador a observar, pensar e incluso reaccionar según la forma de pensar del sujeto a evaluar.

6. Según los resultados de la metodología cualitativa, se concluye que la motivación hacia el logro de resultados se incrementa positivamente en esta investigación y que, de haberse dado las condiciones propicias, se puede predecir un alza en la productividad.
7. Un ambiente organizacional, en donde los superiores administren una serie de motivadores sociales, impactara positivamente en el personal a su cargo manteniéndolo más identificado no sólo con él, sino también hacia la institución.
8. La investigación demuestra que una supervisión más humanizada, y preocupada por la calidad de vida del colaborador, posee un impacto altamente positivo hacia la motivación para el incremento de la productividad.
9. Se recomienda que para darle seguimiento a esta investigación se vigilen e identifiquen la mayor cantidad de variables extrañas que pudieran afectar el resultado final, para su respectiva manipulación.
10. Además se recomienda, para continuar esta investigación, que se observen más variables, dependientes, para llegar a resultados más integrales.
11. Se recomienda utilizar esta investigación como inicio de un programa de motivación integral, en donde se tomen en cuenta más necesidades de otros niveles del ser humano a ser satisfechas, pues al abarcar más niveles de necesidades se vuelve de carácter más amplio.

12. Se recomienda implantar el modelo de motivadores en el área bancaria para grupos de personas que laboren en las mismas condiciones que el grupo en mención.

VIII. Bibliografía

Adair, J. (1990). *Understanding motivation* - (Trad. por A. Press .Legis, 1992) The

Talbot, *Como motivar*

Beneviste. (1994). *The twenty-first Century Organizations*. USA

Davis, K. (1972). *Human relations at work*. Mc Graw Hill N.Y. USA. 317pp

Denzin, L. (1994). *Handbook of Qualitive Research*. USA

Fisher. (1993). *Communication in organizations*. 2nd edition Minneapolis. USA

Fournies, F. (1991). *Por qué los empleados no hacen lo que se supone que*

deben hacer y qué hacer para conseguirlo - Mc Graw Hill.

Herzberg, F. & B. Musner. Peterson, R. & D. Capwell. (1957). *Job Attitudes:*

Review of Research and Opinion - Psychological Services of Pittsburgh.

Herzberg, F. & B. Musner. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* -

John Willey & Sons, New York.

Kohn, A. (1993). *Punished by rewards* - Houghton Mifflin Company.

Lawler III, E. (1994). *Motivation in Work Organizations* - Jossey Bass.

Leary. (1995). *Introduction to behavioral research methods*. 2nd edition USA

Levin, J. (1979). *Fundamentos de Estadística en la Investigación Social*. 2^{da} Edición

HARLA. México DF

Maccoby, M. (1989). *¿Por qué trabajar?* - Granica.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality* - Harper & Row.

- Maslow, A. (1968). *Toward a Psychology of Being* - Van Nostrand Co.
- Porter, L. W. & E. Lawler III. (1968). *Managerial Attitudes and Performance* –
Richard D. Irwin, Homewood.
- Rosembaum, B. L. (1982). *How to motivate today's workers* - Mc Graw Hill,
(Trad. Por Mc Graw Hill. 1983) Como motivar a los empleados hoy.
- Schultz. (1991). *Psicología industrial*. 3ra edición Mc Graw Hill. USA 457pp
- Sims & Lorenzi. (1992). *Leaders Ships paradigm*. Cognition in Organizations.
Newbury Park, California USA.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation* - John Willey & Sons.

Bibliografía

De la Red de Internet

www.quality_consultant.com ¹ *Introducción al comportamiento organizacional.*

www.econolink.com.ar ² *Motivación y Liderazgo.* Walter Arana Mayorca.

www.competitividad.net *Motivación*

www.fortunecity.com *Motivación.*

www.infomedoline.com.ve *Psiquiatría.*

www.infoservi.com *La productividad que supimos conseguir.*

www.revistainterforum.com *Management Actitudinal*, Art. Vivian Arbello. Mujer de Negocios.

www.sht.com.ar *La motivación en la gestión empresarial.*

www.sht.com.ar *Motivación y Productividad.* Walter Arana Mayorca.

www.sistema.itesm.mx *Departamento de Recursos Humanos.*

www.udec.cl *Motivación y Satisfacción Laboral.*

www.universidadabierta.edu.mx *Economía y Pensamiento Administrativo*

<http://contenido.monster.es> *Porque cambiamos de trabajo.*

<http://unamosapuntes3.tripod.com> *Teoría Motivación, Liderazgo, Autoridad, Comportamiento.*

IX. Anexos

ANEXOS 1

PRESENTACIÓN DE DATOS:

Formato de tabulación de los datos burdos

Grupo		Nombre		Apellido		Apellido		Apellido		Apellido	
1											
1											
1											
1											
1											
1											
1											
2											
2											
2											
2											
2											
2											

ANEXO 2

Grupo	Nombre	Refuerzos sociales por semana											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1													
1													
1													
1													
1													
1													
1													
1													

ANEXO 3

Comparación entre ventas totales realizadas por semana y número de refuerzos recibidos

Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Total motivadores												
Total Ventas												

ANEXO 4

Áreas Temáticas de las entrevistas utilizadas:

Se utilizaron entrevistas de preguntas abiertas las cuales ayudaron a enfocarse en aquellas áreas de interés. Las áreas temáticas fueron:

General: Edad, estado civil, etc. (preadministración de motivadores).

Económica: Ingresos, egresos, tipo de vivienda, responsabilidades económicas, etc. (preadministración de motivadores).

Social: Actividades adicionales, pasatiempos, grupo de etc. (preadministración de motivadores).

Familiar: Cohesión familiar, tipo de relaciones, actividades, estabilidad, etc. (preadministración de motivadores).

Laboral: estabilidad, tiempo de dedicación a la misma actividad, otros empleos, motivo de deserción en anteriores trabajos, etc. (preadministración de motivadores).

Productividad: Promedio de colocación anual, mensual, calidad de producto, etc. (preadministración de motivadores).

Clima Laboral Actual: Factores higiénicos, liderazgo del jefe, comunicación, percepción, etc. (pre y postadministración de motivadores).

Factores motivacionales: Motivación por el trabajo, por las actividades, liderazgo, etc. (pre y postadministración de motivadores).

Auto percepción laboral: Tipo de trabajador, fortalezas, debilidades, etc. (preadministración de motivadores).

Visión y Misión personal: Metas, logros, medios para alcanzarlos, etc. (pre y postadministración de motivadores).

ANEXO 5

Temática de Charlas sobre motivación:

Qué es la motivación.

Teorías sobre motivación.

Necesidades en el ser humano.

Proceso de la motivación.

Cómo podemos servirnos de la motivación.

Motivación en las organizaciones

Motivación Social

Por qué trabajamos

Cómo incrementar la productividad a través de la motivación.