

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESCUELA DE DERECHO  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
MÉRIDA ESTADO MÉRIDA**

**LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO  
EN LAS COMPAÑÍAS ANÓNIMAS  
CASO: BANESCO BANCO UNIVERSAL C. A.  
AGENCIA MÉRIDA CENTRO**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
(Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al título  
De Especialista en Derecho Mercantil, Mención: Sociedades Anónimas)

**Autor: Abg. José Ch. Alcántara R.**

Mérida, OCTUBRE 2010.

Reconocimiento

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESCUELA DE DERECHO  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
MÉRIDA ESTADO MÉRIDA**

**LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO  
EN LAS COMPAÑÍAS ANÓNIMAS  
CASO: BANESCO BANCO UNIVERSAL C. A.  
AGENCIA MÉRIDA CENTRO**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autor:** Abg. José Ch., Alcántara R.

C.I. 5.560.634

**Tutor:** Dr. Ricardo Romero C.

Mérida, OCTUBRE 2010.

Reconocimiento

## **Aprobación del Tutor Metodológico**

En mi carácter de Tutor Metodológico del Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano José Ch. Alcántara Rojas, titular de la cédula de identidad No. V-5.560.634, para optar al Grado de Especialista en Derecho Mercantil, mención Sociedades Anónimas, considero que dicho trabajo cumple con los requisitos y parámetros metodológicos, para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Mérida a los Veinticinco Días del Mes de Octubre de Dos Mil Diez.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Atentamente

Prof. Gauris Vela

C.I. No V-

## **Aprobación de Tutor Contenido**

En mi carácter de Tutor de Contenido del Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano José Ch. Alcántara Rojas, titular de la cédula de identidad No. V-5.560.634, para optar al Grado de Especialista en Derecho Mercantil, mención Sociedades Anónimas, considero que dicho trabajo cumple con los requisitos y parámetros metodológicos, para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Mérida a los Veinticinco Días del Mes de Octubre de Dos Mil Diez.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Atentamente

Prof. Ricardo Romero C

C.I. No. V-

## ÍNDICE GENERAL

	Pp.
Aprobación del tutor metodológico.....	iii
Aprobación del tutor de contenido .....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice general .....	vii
Índice de Cuadro .....	x
Índice de Gráficos .....	xi
Resumen .....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema .....	3
Objetivos de la Investigación .....	10
-Objetivo General .....	10
-Objetivos Específicos.....	10
Justificación de la Investigación .....	10
Alcances .....	12
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes de la Investigación .....	14
Bases Teóricas .....	17
Definición de Sociedad o Compañías Anónimas .....	20
Características de las Sociedades Anónimas .....	22
Tipos de Sociedades Anónimas .....	23

	<b>Pp.</b>
Estructura Interna de la Sociedad - Órganos Sociales .....	24
Teoría o Jerarquía de las Necesidades Humanas .....	25
Teoría de la Motivación-Higiene .....	29
Características de la teoría de la motivación-higiene .....	30
Teoría de las Necesidades Aprendidas .....	31
Definición de Motivación .....	32
Ciclo Motivacional Chiavenato .....	35
Modelo Situacional de Motivación .....	36
Teoría de la Equidad .....	39
Definición del Recurso Humano .....	40
El Desempeño del Recurso Humano .....	41
Características del Desempeño del Recurso Humano .....	43
Administración del Desempeño .....	45
Finalidad de la Administración del Desempeño .....	45
El Clima Organizacional en las Sociedades Anónimas .....	45
La Comunicación del Recurso Humano .....	47
Reclutamiento del Recurso Humano en las Sociedades Anónimas .....	49
Proceso de Reclutamiento .....	49
Capacitación y Adiestramiento del Recurso Humano .....	50
Remuneración del Recurso Humano .....	50
La Supervisión del Recurso Humano .....	52
Características del Supervisor .....	52
Funciones del Supervisor .....	53
Supuestos Teóricos .....	54
Bases Legales .....	54
Sistema de Variables .....	62
- Variable Independiente .....	63
- Variable Dependiente .....	63

	<b>Pp.</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación .....	64
Población y Muestra .....	65
Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos .....	66
Procedimiento de Datos .....	67
Técnica de Análisis de Datos .....	68
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.</b>	
Análisis de los Resultados .....	71
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones .....	93
Recomendaciones .....	95
REFERENCIAS .....	97
ANEXOS .....	101

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pp.</b>
Cuadro No. 1 .....	70
Cuadro No. 2 Indicador Necesidad al Logro .....	72
Cuadro No. 3 Indicador Necesidad al Logro .....	73
Cuadro No. 4 Indicador Necesidad de Asociación .....	74
Cuadro No. 5 Indicador Necesidad de Asociación .....	75
Cuadro No. 6 Indicador Esperanza de Éxito en el Desempeño .....	76
Cuadro No. 7 Indicador Logro Expectativa de Esfuerzo .....	77
Cuadro No. 8 Indicador Equidad .....	78
Cuadro No. 9 Indicador Equidad .....	79
Cuadro No. 10 Indicador Relaciones Interpersonales .....	80
Cuadro No. 11 Indicador Comunicación .....	81
Cuadro No. 12 Indicador Confianza .....	82
Cuadro No. 13 Indicador Confianza .....	83
Cuadro No. 14 Indicador Aptitud .....	84
Cuadro No. 15 Indicador Reclutamiento del RRHH .....	85
Cuadro No. 16 Indicador Capacitación del RRHH .....	86
Cuadro No. 17 Indicador Adiestramiento del RRHH .....	87
Cuadro No. 18 Indicador Remuneración .....	88
Cuadro No. 19 Indicador Puntualidad .....	89
Cuadro No. 20 Indicador Supervisión .....	90
Cuadro No. 21 Indicador Productividad .....	91
Cuadro No. 22 Indicador Productividad .....	92

## ÍNDICE DE GRAFICOS

	<b>Pp.</b>
Grafico No. 1 .....	70
Grafico No. 2 .....	72
Grafico No. 3 .....	73
Grafico No. 4 .....	74
Grafico No. 5 .....	75
Grafico No. 6 .....	76
Grafico No. 7 .....	77
Grafico No. 8 .....	78
Grafico No. 9 .....	79
Grafico No. 10 .....	80
Grafico No. 11 .....	81
Grafico No. 12 .....	82
Grafico No. 13 .....	83
Grafico No. 14 .....	84
Grafico No. 15 .....	85
Grafico No. 16 .....	86
Grafico No. 17 .....	87
Grafico No. 18 .....	88
Grafico No. 19 .....	89
Grafico No. 20 .....	90
Grafico No. 21 .....	91
Grafico No. 22 .....	92

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**  
**ESCUELA DE DERECHO**  
**POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL**  
**MÉRIDA ESTADO MÉRIDA**

**LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LAS  
COMPAÑÍAS ANONIMAS. CASO: BANESCO BANCO UNIVERSAL C. A.  
AGENCIA MÉRIDA CENTRO**

**Autor:** José Ch. Alcántara R.

**Tutor:** Dr. Ricardo Romero C.

**Fecha:** Octubre 2010

**RESUMEN**

La presente investigación está orientada a determinar el nivel de motivación en el desempeño del recurso humano, que laboran en Banesco Banco Universal, C. A., Agencia Mérida Centro. En tal sentido, tiene como objetivos: identificar las expectativas del recurso humano en las compañías anónimas y analizar la efectividad del desempeño del mismo en la optimización del servicio prestado a clientes y usuarios de la institución. Como base teórica principal se plantea la Teoría de la Motivación Humana. El enfoque metodológico utilizado fue el Holístico-Inductivo, ya que compara el Ser con el Deber Ser. El estudio constituye una investigación descriptiva bajo un diseño de campo, en la cual se detalla la motivación en el desempeño del Recurso Humano en la Compañías Anónimas y el comportamiento del grupo estudiado frente al problema; los datos fueron recolectados directamente en la empresa. Las variables consideradas fueron la Motivación como variable independiente, y el Desempeño del Recurso Humano como variable dependiente. La población objeto de estudio estuvo representada por los empleados que laboran en la empresa Banesco Agencia Mérida Centro, la cual conformó la muestra, un total de 15 de los empleados que laboran en la empresa en estudio. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario estructurado según una escala tipo Lickert. Los resultados obtenidos se presentaron en cuadros y gráficos estadísticos, con sus frecuencias y porcentajes y sus respectivos análisis por indicadores. Como conclusión se obtuvo, que existe un porcentaje considerable de personas altamente motivadas e identificadas con la organización y con una marcada orientación al logro y los objetivos de la organización.

**Descriptor:** Motivación, Desempeño del Recurso Humano, Sociedad Anónima.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones financieras para conseguir posiciones de liderazgo en los mercados en que operan, tienen que enfrentar grandes retos, entre estos una economía cada vez más competitiva, un aumento extraordinario de la rapidez con que se desarrollan nuevos productos y servicios; el uso de estrategias integradas de información que obligan a las sociedades anónimas, a una tendencia cada vez más acentuada hacia la globalización de los mercados y la presencia de clientes mejor educados, más exigentes y con mayores opciones de productos para satisfacer sus necesidades. Son factores que obligan a las organizaciones a proveer una mejor calidad de respuesta para enfrentar con éxito las exigencias del entorno.

En el mundo de hoy la ventaja competitiva en este tipo de sociedades financieras ya no reside en los productos que ofrecen sino más bien en el potencial del recurso humano que las integra y que presta sus servicios a la medida de las necesidades del cliente, lo cual constituye la fuerza impulsora del desarrollo organizacional.

Las sociedades anónimas, no pueden existir sin el recurso humano, factor básico estratégico para el buen logro de sus objetivos y el alcance de metas planificados en cualquier empresa u organización financiera. Es decir, el recurso humano es el más relevante de todos los factores para lograr en cualquier entorno un cambio social, político, económico y cultural. Sin embargo, las transformaciones que necesitan las organizaciones financieras dependen del ambiente donde éstas funcionen, sobre todo, ahora cuando existe un mundo marcado por la intensificación de la competencia y por la rapidez con que se suceden los cambios; esta situación ha obligado a las instituciones a buscar mecanismos para fomentar la innovación, optimizar la calidad de los productos, y además proteger los intereses de las compañías y de sus trabajadores a través de la Motivación; referida al impulso que induce al individuo a adoptar una conducta determinada para satisfacer una necesidad. Cuando esta necesidad es satisfecha surgirán otras que provocarán de

nuevo una conducta determinada en el individuo, por lo tanto, es un ciclo en el cual el sujeto siempre tendrá alguna necesidad que satisfacer. Si se traslada este concepto a las sociedades anónimas, la motivación sería aquel impulso que induce al individuo a trabajar con mayor estímulo, para lograr un mejor desempeño.

De allí se desprende la importancia, cada vez mayor, que este tema debe adquirir para el área de los recursos humanos de una sociedad anónima. Por tal razón, esta investigación estuvo orientada a determinar el nivel de motivación en el desempeño del recurso humano en una institución financiera para optimizar los servicios prestados a clientes y usuarios de Banesco Banco Universal, Agencia Mérida Centro.

La investigación está estructurada en cinco capítulos, especificados de la siguiente manera: El primer capítulo describe el problema a estudiar, haciendo referencia a las bases del análisis que indicaron por qué fue necesario realizar la investigación, los objetivos que se persiguen. El segundo capítulo, se refiere al marco referencial que sustenta la investigación basada en los antecedentes y aspectos teóricos formulados en torno al tema. En el tercer capítulo se describió el marco metodológico que se utilizó para desarrollar la investigación; en él se plantea el nivel de investigación, el diseño, además de las técnicas que se utilizaron para recolectar y clasificar la información; en el cuarto capítulo, se presentan los resultados; así como un breve análisis y por último, el quinto capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

En las últimas décadas, en la sociedad moderna, ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo el modo de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las sociedades anónimas u organizaciones a las que pertenece.

La conducta del ser humano, es motivada generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona. Cuando provienen del consciente es posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. Actualmente, ante el fenómeno de la globalización, las organizaciones necesitan estar preparadas para afrontar los cambios; esto se traduce en la búsqueda de habilidades que permitan desarrollar el recurso humano y así optimizar los procesos internos orientados a la calidad y excelencia de las sociedades anónimas.

En este contexto, la sociedad globalizada del siglo XXI requiere que las organizaciones sean más dinámicas y se adapten a los nuevos tiempos, al aumento de la competitividad, el creciente desarrollo tecnológico y a la velocidad con que ocurren dichos cambios, de igual manera deben desarrollar en sus empleados un comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo.

Este reto no sólo se presenta para las compañías, sino también para las personas que en ellas trabajan, en otro orden de ideas, podemos decir que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional está constituido por la relación existente entre los empleados y la organización, donde juega un papel importante el desempeño del personal esperado y la retribución que se recibirá a cambio. Así, es posible preguntarse en qué medida las diferencias entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio o deficiente tiene sus bases entre las diferencias motivacionales.

Es importante destacar que en todo tipo de organización indistintamente cual sea su actividad, el aspecto de motivación ha tenido especial importancia, tomando en consideración el recurso humano como protagonista, actor y generador de todos los procesos en función de alcanzar niveles de eficiencia y efectividad. Por lo tanto, las organizaciones hoy día requieren de personas motivadas, debido a que son el componente fundamental en la consecución de las metas y los objetivos planteados.

Robbins, (1998). Para las organizaciones, se hace necesario identificar las motivaciones que producen las conductas de los trabajadores en cuanto al rendimiento. Se pudiera decir que con esto se busca modificar o lograr el cambio a través de intervenciones especializadas en el recurso humano para el fortalecimiento de los comportamientos deseables y el debilitamiento de lo indeseable. De acuerdo a lo expresado por el autor, la motivación del recurso humano en cualquier empresa fortalece el desempeño del trabajador produciendo mejores resultados.

Gordón, J. (1997) Todos los gerentes y administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación no es tarea fácil. Como puede observarse este enfoque es importante tomarlo en cuenta para que el personal pueda producir los resultados deseados, los cuales va a depender de que los empresarios-gerentes comprendan y acepten los distintos cambios estructurales que deben seguir como consecuencia de las necesidades del medio que se desea transformar, mejorar o

promover. "Hay que motivar al personal para que trabaje mejor y sea más productivo", este pareciera ser el lema de cualquier organización ganadora.

Para asumir el proceso de motivación en la empresa, es bien importante conocer y saber que las diferencias técnicas que existen sobre como motivar al personal no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. No obstante, los promotores del cambio, llámense gerentes o patronos y/o líderes deben tomar en cuenta, que en la gente, la empresa, el país, y/o comunidades existen diferencias culturales, situaciones sociales, económicas que condicionan el modo de pensar y actuar de los trabajadores, conviene ajustarla a las organizaciones y al estilo de administración. Para ello es indispensable contar con conocimientos sólidos del entorno interno y externo a la empresa de manera que, contribuyan a saber cómo hacerlo, y saber que los procesos de mejoramiento no descansan meramente en conocer su esencia y aplicarlos a determinado grupo o empresa, implican administrarlos adecuadamente.

Por otro lado, a la empresa le corresponde contar con recursos y herramientas adecuadas para buscar o conservar el grado de compromiso y esfuerzo, al respecto señala Chiavenato, (1999). "la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona". La situación cambiante del mercado en Latinoamérica ha llevado a las empresas a perder productividad, la cual se deriva de la incapacidad de las organizaciones para gerenciar en forma eficaz sus recursos humanos: selección y reclutamiento deficiente, adiestramiento inadecuado y falta de motivación entre los trabajadores, lo que influye notablemente en su desempeño.

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. Por un lado, la organización aspira optimizar sus resultados (el negocio) y, por ello, exige a su personal la contribución del valor objetivo de su trabajo, expresado en la calidad y cantidad del producto, bien o servicio final obtenido. Por otro lado, puede distinguirse el valor subjetivo del trabajo, expresado en lo que

sucede con el empleado luego de cierto tiempo en su trabajo. ¿En qué medida esa experiencia laboral resultó dignificadora para la persona, permitiéndole, "si ella quiere", crecer o realizarse en su trabajo?, la motivación está en relación tanto con el valor objetivo como con el valor subjetivo del trabajo.

Todo gerente debe ser consciente de que su trabajo depende en gran parte el conseguir que sus empleados trabajen bien en grupo y en forma coordinada, siendo éste aquel miembro de una organización con un área de responsabilidad y gente a su cargo, más allá de la denominación específica que una posición de estas características pueda asumir en una organización determinada. Por lo tanto, una de las responsabilidades básicas del gerente es crear las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

La motivación es importante, 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, siendo la 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. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen su solución. La insatisfacción genera suspicacia, desconfianza y, con el tiempo, resentimiento.

Para muchas empresas modernas la motivación es fuente primordial para aumentar la productividad, generando más bienes y servicios para la sociedad en general, gran porcentaje depende de la preparación de los recursos humanos, quienes deben poseer los conocimientos y destreza a fin de garantizar su eficacia en el desempeño laboral.

Arias (1979), expresa que:

Evaluar el desempeño constituye una técnica imprescindible en la administración de los recursos humanos mediante, ella se puede encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa de la falta de aprovechamiento de potencialidades y motivación. (p.165)

Según esta definición, se determina que un buen desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de políticas adecuadas a las necesidades de la empresa y los empleados, aplicándola de la manera más racional posible, con lo cual se persigue un Manejo Exitoso de los Recursos Humanos a través de la Evaluación del Desempeño.

Venezuela, con sus cambios económicos, políticos y ante la necesidad de competir internacionalmente, no es ajena a estas presiones y asume que el trabajo en las compañías en entornos inciertos, cambiantes y de riesgos, demanda de la gente especial capacidad para adaptarse a los cambios y manejar la incertidumbre existente en el país.

Esta necesidad de adaptación al cambio, mediante una fuerza laboral bien capacitada, ha sido reconocida como una de las responsabilidades primordiales de la gerencia de recursos humanos en los ambientes competitivos, la cual comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar al personal de su organización. Su campo de acción corresponde a diversas actividades que influyen significativamente en todas las áreas de la empresa, así como determinar las necesidades y requerimientos del personal: Reclutamiento, Selección, Adiestramiento, Sueldos y Salarios, entre otros, siendo vital si se trata de una empresa de servicio como las instituciones financieras.

En los últimos años, la Banca en Venezuela, para lograr posición de liderazgo enmarcados en las finanzas, tuvo que enfrentar grandes retos: una economía más competitiva, el aumento en la rapidez con que se desarrollan nuevos productos y servicios, el uso de estrategias integradas de información, la tendencia cada vez más acentuada hacia la globalización de los Bancos y la presencia de clientes mejor educados, más exigentes, con mayores opciones de productos para satisfacer sus necesidades.

Resulta claro, determinar la relevancia que tiene el estudio de la motivación y desempeño del individuo, que asume semejante responsabilidad, de la cual depende el éxito tan deseado o el fracaso más aplastante. En tal sentido, todos estos factores

conducen a Banesco Banco Universal C. A., institución sólida presente en Venezuela, desde hace 13 años, a tener capacidad de respuestas ante los cambios del entorno, obviamente que la satisfacción de los clientes es esencial para la supervivencia de la organización.

El 13 de Junio de 1997, fue constituida originalmente inscrita en el Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del estado Zulia, bajo el No. 1, tomo 16-A, cuya transformación en Banco Universal consta en el documento inscrito en la citada oficina de Registro, en fecha 04 de Septiembre de 1997, bajo el No. 63, Tomo 70-A, el cual forma parte del expediente de la compañía que se acompañó a la participación que por cambio de domicilio se presentó ante el Registro Mercantil Quinto de la Circunscripción Judicial del Distrito Federal y Estado Miranda en fecha 19 de Septiembre de 1997, quedando inscrita bajo el No. 39, Tomo 152-A Qto, y reformado íntegramente sus estatutos en asamblea ordinaria de accionistas celebrada en fecha 30 de Marzo de 2007, cuya acta quedo inscrita ante el Registro Mercantil Quinto de la Circunscripción Judicial del Distrito Federal y Estado Miranda en fecha 25 de Junio de 2007 bajo el No. 42, Tomo 1605-A en sesión No. 1244 de fecha 23 de Septiembre de 2009.

En este sentido Banesco Banco Universal, siempre ha mantenido su misión de:

Ser una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio.

Contextualizando la investigación se señala, según la información suministrada por la Licenciada Nuria Angulo (Febrero 2010), Subgerente de la Agencia Mérida Centro, quien manifiesta que en esta Institución financiera la motivación del recurso humano se ve afectada, debido a que los programas de adiestramiento y capacitación llevados a cabo por la organización se desarrollan generalmente en San Cristóbal, por los costos que representa ejecutarlos en cada una

de las agencias, donde se realizan de forma muy eventual, limitando la preparación y actualización del personal; lo cual incide notablemente en el desempeño del recurso humano, quienes no se sienten totalmente motivados con estos programas de adiestramiento ya que no llegan a todo el personal sino a una parte de ellos y por otro lado las molestias que representan en algunas ocasiones el tener que desplazarse a otra ciudad y dejar compromisos personales y familiares que cada uno tienen, esta falta de motivación para la actualización personal, trae como consecuencia que los supervisores deban realizar un seguimiento continuo a las tareas ejecutadas por algunos de los empleados que no se sienten del todo identificados y motivados con la institución, lo antes señalado, sin lugar a dudas genera pérdidas de material y de tiempo para el empleado y para el supervisor.

Como ya se ha explicado la falta de motivación afecta el funcionamiento de toda Sociedad Anónima, puesto que al no tener al personal motivado en la forma adecuada el cliente (interno o externo) sufre las consecuencias de empleados insatisfechos pues ofrecen servicios de baja calidad, lo que incide fundamental para el logro de sus objetivos, tanto en el ámbito personal como institucional.

Obviamente que de persistir esta situación traería como consecuencia el deterioro tanto en las funciones operativas como en la prestación de la calidad del servicio por dicho personal a clientes y usuarios, incluso hasta la pérdida de la cartera de clientes, por la insatisfacción del servicio recibido. Por tal razón, surge la necesidad de realizar un estudio para determinar el nivel de motivación en el desempeño del personal de la organización, que permita el logro de sus objetivos, y por ende una óptima calidad en el servicio. Lo antes expresado permite plantear la siguiente interrogante:

¿Existen condiciones motivadoras, que incidan en el desempeño del recurso humano como factor fundamental para optimizar la calidad de servicio?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Determinar el nivel de motivación en el desempeño del recurso humano para optimizar la calidad en el servicio prestado a los clientes y usuarios de Banesco Banco Universal, C. A., Agencia Mérida Centro.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las necesidades de motivación en el desempeño del recurso humano que permita el adecuado funcionamiento de Banesco Banco Universal, C. A., Agencia Mérida Centro.
- Identificar las expectativas del recurso humano para lograr un buen desempeño en la prestación del servicio a clientes y usuarios de Banesco Banco Universal, C. A., Agencia Mérida Centro.
- Analizar los resultados que conlleven a la efectividad del desempeño del recurso humano, para lograr la optimización del servicio a clientes y usuarios de Banesco Banco universal, C. A., Agencia Mérida Centro.
- Examinar la evaluación individual que explique la relación esfuerzo-recompensa del recurso humano en Banesco Banco universal, C. A., Agencia Mérida Centro.

### **Justificación de la Investigación**

El tema de la motivación de los trabajadores y su aplicación sistemática en el ámbito del trabajo adquiere fuerza desde la segunda mitad del siglo pasado, cuando se comenzaron a utilizar conceptos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la relación entre el hombre y su trabajo. Los aportes teóricos y prácticos obtenidos de estos estudios han tenido consecuencias para distintos procesos en la organización, como lo son el diseño del trabajo, el estilo de administración, los sistemas de promoción y el tipo de compensación, entre otros.

Motivar a los empleados siempre ha sido una importante fuente de preocupación para quienes manejan personal, y es fácil entender por qué los gerentes logran que las cosas se hagan a través de otros, y si no pueden motivar a sus empleados para que se hagan las cosas, estarán destinados a fracasar. Encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una relevancia práctica esencial. El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto de cómo, a través de la motivación se pueden lograr los objetivos de la organización.

Asimismo, será necesario esclarecer el tipo de compensación que mejor motivará a los trabajadores a mostrar un desempeño superior, considerando siempre la cultura imperante en la organización. Específicamente orientados al logro de óptimos resultados laborales, alineados con las metas organizacionales y con la satisfacción personal de los trabajadores.

La presente investigación se justifica y es relevante, por cuanto en ella se pretende dar a conocer que la motivación es un elemento que permite al personal de cualquier sociedad anónima, ser hacedor y protagonista de procesos, en la medida que estos niveles de motivación sean mayores, en la misma proporción se trasladará hacia el manejo y ejecución de las distintas funciones, tareas y responsabilidades específicas logrando así altos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, aunado a un componente de calidad que permita generar valor en cada uno de las actividades ejecutadas.

El desempeño del Recurso Humano para la organización en estudio, es muy importante ya que a través del mismo se pretende hacer una apreciación sistemática del comportamiento de los trabajadores en los cargos que ocupan, en tal sentido toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La administración de personal debe lograr y mantener relaciones productivas con todos

los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros.

Lo anteriormente expuesto, se logra a través de una política de recursos humanos acorde a las necesidades de Banesco Banco Universal, C. A., Agencia Mérida Centro, donde sus beneficiarios son: el jefe, los subordinados y la organización. La razón primordial que justifica esta investigación, responde esencialmente a la presencia de clientes mejor educados, más exigentes, con mayores opciones de productos para satisfacer sus necesidades; por ende los empleados deben brindar una mejor calidad de respuesta para cubrir las exigencias del cliente.

Para poder llegar al logro de lo anteriormente expresado, se deben implantar estrategias para desarrollar las habilidades del personal y así optimizar la calidad de servicio de Banesco, Agencia Mérida Centro. En tal sentido, se pretende identificar el nivel de motivación de los empleados, ya que de ello depende la expectativa que el cliente obtenga de la institución.

Por ello, la importancia de este estudio es proporcionar a la institución herramientas para lograr una óptima calidad en el servicio, trayendo consigo beneficios como aumento en la cartera de clientes, crecimiento y expansión, excelencia y prestigio de la organización.

### **Alcances**

El investigador pretende poder contribuir con los directivos de la institución, para que ésta pueda alcanzar un alto nivel motivacional, mejorar las condiciones laborales, obtener mejores resultados, mayores niveles de satisfacción y oportunidades para que las personas se desarrollen, haciendo hincapié en las condiciones de la organización, la tarea, la política de recursos humanos y otros factores externos que afectan la motivación de la gente.

De esta manera se busca mejorar el desempeño de los empleados de Banesco Banco Universal, C. A. Agencia Mérida Centro, a través de la motivación, promoviendo el desarrollo de sus habilidades, para que con éstas, la optimización en la calidad de servicio de la empresa sea significativa, que permita un cliente conforme y satisfecho con la atención brindada por los empleados de dicho banco y así lograr un aumento en la cartera de clientes ayudando al crecimiento y expansión de la institución.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

Una vez definido el planteamiento del problema y precisados sus objetivos generales y específicos que determinaron los fines de la investigación es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentaran el presente estudio. En consecuencia, dentro del Marco Teórico se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos relativos a la motivación, que orientaron el sentido de la investigación.

El propósito de esta sección, es dar al estudio un procedimiento coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan integrar al problema en un ámbito donde este cobre sentido. De igual forma, permite orientar la investigación a partir de las posturas de las diferentes teorías y enfoques modernos sobre la Motivación, y su influencia en las sociedades anónimas, donde el desempeño del recurso humano y su motivación representa el éxito o fracaso que las mismas puedan tener dentro de su entorno económico. Seguidamente se plantean algunos trabajos donde los analistas han presentado investigaciones previas en cuanto a la motivación en el desempeño del recurso humano en las sociedades anónimas, y por lo tanto, son tomados como antecedentes en el estudio planteado.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la investigación que orientan el estudio previo de medios bibliográficos, conferencias y estudios afines que se relacionan con el problema objeto de estudio, entre los cuales se tiene los antecedentes históricos e investigaciones previas.

## Antecedentes Históricos

Históricamente las Sociedades anónimas, encuentran su origen en las compañías coloniales, la primera fue la compañía holandesa de las indias en 1602. Dichas compañías a su vez parecen proceder del condominio naval germánico y de algunos presentes italianos como la Casa de San Jorge. Esta última era una asociación, de los acreedores de la República genovesa, la cual se utilizaba para garantizar sus créditos. Y había asumido sucesivamente la gestión de un importante servicio, la exacción de tributos, desarrollándose así una compleja actividad comercial. Sus participantes eran sin embargo, simples acreedores de la República genovesa y no estaban expuestos a otro riesgo que el perder su propio crédito. Este se hallaba representando por títulos circulantes en el comercio (como son hoy los títulos del estado), y eran, por lo mismo, continuamente diversas las personas de los participantes en la Casa de San Jorge.

Este origen demuestra la importante función económica que las Sociedades Anónimas, desempeñan como instrumento de las grandes empresas industriales, bancarias o mercantiles, ya que las limitaciones de las responsabilidades de los socios y la representación de sus aportaciones por medio de acciones, títulos de crédito de circulación, permiten grandes capitales por medio de pequeñas inversiones de los ahorros de un gran número de personas y una contribución efectiva de la circulación de la riqueza de país; pero esta misma facilidad acarrea a su vez necesidad de protección de estos pequeños inversionistas, para evitar que sean defraudados, y por esta razón la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), establece bases rigurosas en cuanto a la forma de constitución de estas Sociedades Anónimas.

Entre los estudios similares a la presente investigación se pueden señalar los siguientes Trabajos Especiales de Grado:

Mendoza, M (2006), en su trabajo titulado “Autoestima y Necesidades Motivacionales en Free-ays C, A”. El presente estudio se desarrollo como un estudio de campo, el cual concluye que la autoestima es un elemento que favorece la motivación, lo que establece que la gente se motiva para trabajar a un nivel acorde con la percepción que él tiene de su propia capacidades y propone, crear programas de formación que aumenten en el personal su autoestima y su motivación. Como se puede observar esta investigación guarda una estrecha relación con el presente estudio destacando la importancia que tiene la motivación del recuso humano en toda sociedad anónima, ya que de su motivación dependerá el éxito de la compañía que está directamente ligado a el desempeño del recurso humano.

Carrasco, C (2005) en su investigación titulada “Propuesta de un Plan de Incentivos para mejorar la Calidad de Servicio de los Empleados de la Empresa La Mansión del Pan C, A” Tipo de investigación descriptiva y de campo, la cual concluye que la empresa debe realizar un diagnostico de la situación real de su recurso humano, para determinar la necesidad de Motivación y proponer entonces un programa de incentivos para lograr que los trabajadores mejoren su desempeño y por ende la calidad de servicio. Del planteamiento del presente estudio se observa una relación inminente con la actual investigación ya que determina lo importante que resulta que las sociedades anónimas mantengan programas de incentivos acordes para lograr que el personal se sienta realmente motivado para desempeñar sus funciones dentro de la empresa.

Igualmente, Herra, S. y Rodríguez, N. (2002), de la Universidad Autónoma de Centro América San José Costa Rica, en su trabajo de grado titulado “Apreciación critica de la evaluación del desempeño“, en el cual se utilizó la investigación documental, da referencia de que, cuando un programa de evaluación del desempeño no se aplica con criterios bien definidos para su buen funcionamiento los resultados de la misma pueden llegar a consecuencias desfavorables para las organizaciones.

Estos antecedentes están vinculados con la investigación propuesta ya que se ha determinado que la Motivación juega un papel muy importante en el desempeño de las actividades que realizan los trabajadores en una sociedad anónima. La gente debe ser tratada con respeto sin importar el puesto que ocupe en una organización. En tal sentido es importante reconocer que cada individuo es único, con sus propias necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, nivel de conocimientos, habilidades y potencial. Por lo tanto al ignorar la complejidad e individualidad de las personas se corre el riesgo de aplicar incorrectamente las generalidades acerca de la motivación.

### **Bases Teóricas**

Se puede decir que en el comercio, una innovación importante fue la sociedad anónima. Las pequeñas sociedades de la Edad Media no podían reunir el capital necesario para las largas travesías por los mares. Por lo tanto, los comerciantes formaron asociaciones llamadas "compañías reguladas". Los gobiernos otorgaron a estos grupos el monopolio sobre el comercio en un área determinada, cada miembro del grupo, mientras ayudaba a hacer frente a los gastos comunes, comerciaba por su propia cuenta. Existían asociaciones de hombres, no de capital. Se hizo necesario un tipo de asociación que captara las inversiones del exterior. La respuesta fue la sociedad de accionistas, una sorprendente institución flexible que vino a ser el origen de muchas otras instituciones económicas y políticas en ambos lados del Atlántico.

Tradicionalmente se ha sostenido que la compañía anónima tuvo su origen en las primeras formulas de las sociedades de publícanos de la época romana, y en las monae monti de la edad media. Pero ciertamente, la sociedad anónima tuvo su origen en las sociedades coloniales de los siglos XVII y XVIII, recibiendo posteriormente la

compañía anónima su definitivo tratamiento legal en el código de comercio francés de 1807.

En tal sentido se puede decir, que la sociedad anónima se desarrolló sobre todo durante los siglos XIX y XX como vehículo del progreso e instrumento apropiado para las grandes obras públicas y empresas industriales o comerciales, hasta adquirir una importancia muy superior a la de cualquier otra forma social, que hoy conserva por muchas razones, a pesar de que sea mucho mayor el número de sociedades limitadas que se constituyen. La razón del éxito de la sociedad anónima radica en los dos grandes rasgos que la caracterizan: la división del capital en acciones que son fácilmente transmisibles y permiten la división del riesgo y la no responsabilidad de los socios por las deudas de la sociedad. Estos rasgos significan que la sociedad anónima tiene un régimen privilegiado que la convierte en un instrumento que puede ser peligroso, lo que aumenta la necesidad, advertida constantemente durante la evolución, de su sometimiento a una disciplina adecuada. Aunque existen instituciones más antiguas – en la época romana y en la Edad Media – en las que se encuentran rasgos, como la limitación de responsabilidad, característicos de la sociedad anónima, su origen se suele situar en las compañías coloniales que se constituyen a partir del siglo XVII porque en ellas aparece ya el dato de la división del capital en acciones y de la limitación de responsabilidad, si bien como una solución práctica y no como principio jurídico, que no será afirmado hasta la codificación. Tras la Revolución francesa, la sociedad anónima se va a convertir en instrumento de la economía privada. El código de comercio francés de 1807 consolida la limitación de responsabilidad pero somete en consecuencia a la sociedad a un control público consistente en la necesaria autorización administrativa. En el Código español de 1829 el sistema es más flexible, pues sólo se exige la autorización de los Tribunales de Comercio. El Código de 1885 suprime la necesidad de la autorización e inspirado, cuya manifestación bastante parecida a las modernas, se observó en las compañías de India orientales creadas en Holanda, y la real compañía Guipuzcoana de Caracas - Venezuela.

En Venezuela, podemos decir que la actividad comercial se inicia a través de la creación de la real compañía Guipuzcoana, cuyas operaciones se comienzan a mediados de 1730, fecha en que llegaron a La Guaira los dos primeros barcos de la Compañía. Los resultados de su actividad fueron plenamente satisfactorios, y puede decirse que los empresarios lograron los objetivos que se habían propuesto al constituir la empresa:

- **Primero:** Aseguraron el comercio exclusivo con la Provincia de Venezuela, que antes beneficiaba a otros grupos, principalmente a comerciantes ingleses y holandeses.
- **Segundo:** Aseguraron el envío de frutos a España, regularizando y aumentando los embarques de cacao y tabaco, principalmente, y de esta manera pudieron rebajar los precios de dichos frutos en la Península.
- **Tercero:** Consiguieron frenar y disminuir el contrabando, persiguiendo y hostilizando a los comerciantes extranjeros que venían ejerciendo ilegalmente actividades comerciales en perjuicio de la Corona.
- **Cuarto:** Influyó decisivamente en la política interna de la Provincia de Venezuela, a través de los gobernadores de origen vasco que dirigieron la provincia y la Capitanía General de Venezuela después de su creación en 1777.
- **Quinto:** Los navíos de la Compañía Guipuzcoana fueron los responsables de la introducción de las ideas del Enciclopedismo y de la Ilustración en Venezuela. Así pues, no es casualidad que las ideas republicanas de Montesquieu la división de los poderes, etc. y de otros filósofos y pensadores europeos, encontraran pronta difusión en Venezuela, donde las familias terratenientes caraqueñas conocían y discutían estas ideas, que durante bastante tiempo estuvieron vetadas en la propia España lo cual fue el origen, a su vez, de los ideales de independencia americanos. Y tampoco es casualidad

que estos ideales surgieran originalmente en Caracas, antes que en otras partes de Hispanoamérica, por el mismo motivo. La frase del Himno Nacional "*seguid el ejemplo que Caracas dio*" hace referencia a este hecho.

- **Sexto:** La Compañía Guipuzcoana también promovió y tomó parte activa en la exploración del territorio venezolano por ejemplo, con la expedición de límites en la cuenca del Orinoco en 1750 comandada por José de Iturriaga.

### **Definición de Sociedad o Compañías Anónimas**

Según el Art. 200 del Código de Comercio Venezolano, establece que las compañías o sociedades comerciales son “aquellas que tienen por objeto uno o más actos de comercio”, partiendo de este concepto se puede decir que una Sociedad Anónima es una forma de organización de negocios autorizada dentro de un país o en el extranjero y propiedad de un determinado número de accionistas, que posee una entidad jurídica independiente, pudiendo comprar, vender, pedir créditos, producir bienes y servicios y firmar contratos de manera autónoma. Además disfruta de responsabilidad limitada, lo que quiere decir que la inversión y la exposición financiera en ella se limita estrictamente a una cantidad específica, entendiéndose así que es una sociedad mercantil en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado y en la que los socios no están obligados sino por el monto de su acción.

En otro orden de ideas, según lo define, Barboza (1990), El término “anónima” se debe a que, la sociedad no ejerce el comercio bajo el nombre de ninguno de los socios, sino que es libre de emplear un nombre distinto, o utilizar para su definición el de uno de los socios. Pero el término de “anónima” progresivamente se ha ido reemplazando por el de “acciones”, y en este sentido se está orientando casi todas las legislaciones, y por lo tanto califican a este tipo de sociedad, sociedad por acciones simplemente.

En tal sentido continua expresando Barboza, que la sociedad anónima está estructurada fundamentalmente sobre la base de un capital, que los socios se obligan a integrar totalmente para que puedan constituir definitivamente la sociedad; por esta razón es que se afirma que es una sociedad en base de capital, constituida sobre el principio de *intuitu rei* no sobre el *intuitu personae*, por lo que no importa por tanto, la consideración personal de los socios que la integran, pues éstos serán únicamente titulares de un documento denominado acción. (P.204).

El capital social estructurado, según lo describe Barboza, es el que va a servir de garantía de las obligaciones sociales. Los accionistas, tienen limitada su responsabilidad al monto de las acciones que han suscrito en el acto de su constitución. De allí que doctrinariamente, se puede decir, que compañía anónima es aquella que se distingue bajo una determinada denominación social, constituida por un capital fundacional dividido en acciones que sirven de garantía a sus obligaciones y en la que los accionistas no responden sino por el monto de las acciones que hayan suscrito. (P.240)

Según el Código de Comercio venezolano establece que: “la compañía anónima es aquella en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado, y en la que los socios no están obligados sino por el monto de sus acción” (art. 201, n 3°).

Según lo define, Peña (2006). Una sociedades anónimas, está constituida por dos o más personas que originan una personalidad y patrimonio propio, distinto del que ostentan cada uno de los que la integran y administran. (P.56).

Según los conceptos anteriores se pudiera definir, Sociedad Anónima como la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras Compañía Anónima o su abreviatura C, A. también existe la denominación Sociedad Anónima o de su abreviatura S. A.

## **Características de las Sociedades Anónimas.**

La sociedad anónima tiene las mismas características que las otras sociedades; es una persona jurídica, sus socios accionistas aportan dinero o bienes estimados en dinero, persigue fines de lucro, las pérdidas las soporta el fondo constituido por los accionistas, pero se distinguen de las demás pues los derechos de los socios están representados por acciones que constan en un título. Estas sociedades son siempre comerciales, aun cuando se formen para fines civiles. La sociedad anónima es de carácter solemne, tanto en su constitución, modificación y disolución, se forma y prueba por escritura pública, cuyo extracto se inscribe en el Registro de Comercio y se publica en un diario oficial.

Las sociedades anónimas están divididas en pequeñas partes denominadas acciones.

1. Responsabilidad, los socios o accionistas limitan su responsabilidad a la suma a la que hayan invertido en la sociedad.
2. Sociedad de Capital por excelencia, interesan lo capitales más que las personas de los socios, estos pueden no conocerse entre sí ni los terceros que contratan con la sociedad, de allí su denominación de "anónima".
3. Vida continuada, la vida de la sociedad es independiente de sus propietarios. Su duración se fija en el acta constitutiva. La muerte de algunos de los socios no la afecta.
4. Acciones transferibles, pueden cambiar continuamente de dueño sin afectar a la sociedad. Denominación social: puede incluir el nombre de una o más personas de existencia visible con el aditamento de sociedad anónima pero queda prohibido el uso de "oficial, nacional".
5. Personería legal, siendo un ente jurídico separado de sus propietarios puede adquirir derechos y contraer obligaciones. Separación de las funciones de administración y propiedad: en estas empresas existe una "propiedad pasiva" de los que ponen el capital y una activa a cargo de los que administran.

6. Constitución de una sociedad anónima, simultáneamente o por acto único continuada o por suscripción pública constitución simultánea o por activo único.
7. Acto constitutivo, es el instrumento por medio del cual los socios dejan expresada su voluntad de dar nacimiento a la Sociedad Anónima, y puede o no contener un estatuto.
8. Estatuto de una Sociedad Anónima, es el conjunto de reglas que siguiendo normas legales son adoptadas por los socios para la organización, funcionamiento, disolución, liquidación y partición de la sociedad.
9. Suscripción del capital, es el compromiso de aportar. Integración de capital, ósea el aporte en dinero o bienes que conformaran el capital social de la empresa.

### **Tipos de Sociedades Anónimas.**

Según lo establecido en el Código de Comercio venezolano en su (art. 201) existen cuatro (4) clases de sociedades. Ellas son:

1. La compañía en nombre colectivo, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por la responsabilidad limitada y solidaria de todos los socios.
2. La compañía en comandita, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por la responsabilidad limitada y solidaria de uno o más socios, llamados socios solidarios o comanditantes y por la responsabilidad limitada a una suma determinada de uno o más socios, llamados comanditarios. El capital de los comanditarios puede estar dividido en acciones.
3. La compañía anónima, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado y en la que los socios no están obligados sino por el monto de su acción.

4. La compañía de responsabilidad limitada, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado, dividido en cuotas de participación, las cuales no podrán estar representadas en ningún caso por acciones o títulos negociables.

Como se puede observar nuestro código de Comercio define muy bien los distintos tipos de compañía que pueden operar o establecerse en nuestro país.

### **Estructura Interna de la Sociedad - Órganos Sociales.**

**La Asamblea:** Definida por Barboza (1990), es un órgano constituido por las personas de los accionistas o por sus representantes, reunidos previo el cumplimiento de las formalidades legales, para deliberar asuntos relacionados con la actividad de la compañía. La asamblea se considera así como el órgano de expresión supremo de la voluntad social, pues es soberana para tomar las decisiones que creyere más convenientes a fin de ordenar los intereses de la sociedad y por lo tanto sus competencias están determinadas, en principio, por las facultades que no le están conferida ni a los administradores ni a los comisarios.

Clases de Asambleas: A parte de la asamblea constitutiva de la compañía (art. 256 C de C) se distinguen dos clases de asambleas, la ordinaria y la extraordinaria. La primera se corresponde con la periodicidad con que se celebra, indicada en el documento constitutivo; la segunda como su nombre lo indica, su celebración no tiene una fecha fija previamente determinada en el documento constitutivo, sino que su celebración está sujeta a la oportunidad que lo requiera los interés de la sociedad. (P.238).

**La Administración:** según lo define Barboza (1990), los administradores constituyen el órgano de ejecución de la sociedad, y su finalidad es la de llevar a cabo la actividad social, previamente señalada en el documento constitutivo y de servir también de medio de expresión de la voluntad social. La actividad que desarrollan los administradores al frente de la compañía, se explica generalmente bajo la figura

del mandato, ya que si bien ellos representa el órgano ejecutor de la sociedad, dicha ejecución la realizan en nombre y representación de la compañía, no respondiendo con sus bienes ni comprometiéndose personalmente por dicha gestión, los administradores en virtud de su misma condición son temporales, revocables y pueden ser socio o no de la compañía tal como lo establece el (art. 242 de C de C). (P.305).

**Comisario:** Barboza (1990), lo define como el órgano de control de la compañía anónima, generalmente integrado por uno y su suplente. Su finalidad es la de vigilar permanentemente la gestión social con independencia, pero mediante la interrelación con los otros órganos de la compañía y orientado por la defensa de los intereses de la sociedad. Su función se proyecta sobre todo el funcionamiento de la compañía, y comprende por tanto, la gestión específica de los administradores como de la asamblea, aun cuando éste sea el órgano soberano.

Una vez analizada los antecedentes históricos, conceptos y otros aspectos de la sociedad anónima, se hace indispensable analizar un conjunto de conceptos, aspectos y teorías que intentan explicar el comportamiento del recurso humano en las sociedades anónimas; cada una resalta aspectos interesantes. Es de hacer notar que no existe una única teoría que logre explicar y abarcar todos los aspectos que integran la motivación del recurso humano. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, a tener en consideración los aspectos socioculturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro la individualidad de éste, por tal motivo es importante conocer las diferentes teorías relacionadas con el tema investigado.

### **Teoría o Jerarquía de las Necesidades Humanas**

Al comenzar el análisis de las diferentes teorías sobre la motivación encontramos la teoría o jerarquía de las necesidades de, Abraham Maslow (1991), quien elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano, concibiendo esa jerarquía

por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de un individuo está conformado por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde lo más material a la más espiritual; es decir que debe satisfacerse una primero, antes de lograr la siguiente. Según Maslow, el ser humano cuenta con cinco tipos de necesidades, organizadas en dos grupos: nivel de orden inferior o necesidades primarias y nivel de orden superior o necesidades secundarias.

1. Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc.
2. Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo.
3. Sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.
4. Autoestima: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio, poder, etc.
5. Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol.

De acuerdo con Maslow. (1991), al hacer referencia al origen de las motivaciones, estas:

...tienen una raíz subjetiva porque yacen en el fondo de la naturaleza del sujeto mismo. Dependen de su constitución física y psíquica, de sus aptitudes y capacidades, de sus aspiraciones y anhelos, de sus esperanzas y ambiciones, de sus ideas y de sus semejantes. Todos esos factores subjetivos influyen directamente sobre las relaciones recíprocas entre los hombres, ya sea condicionando la armonía y la paz, así como repercuten

sobre el rendimiento del trabajo.” Cuando el individuo satisface cualquiera de sus necesidades, es todo él, en su totalidad, quien siente la satisfacción, y no una parte del organismo (P. 68).

Como manifiesta Maslow. (1991), cuando se ha calmado el hambre o la sed que nos aqueja, no es sólo el estómago el que siente la satisfacción, sino que es la persona en su totalidad la que se siente satisfecha. Esa satisfacción repercute sobre cada una de sus funciones, con la exaltación de las emociones haciendo que el pensamiento sea más lúcido y dinámico.

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 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 seres humanos.
- Para algunos autores Maslow 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 el enfoque de otros autores, como Herzberg, no resulta práctico para ellos, porque describe cómo funciona la persona, pero no trata acerca de cuál es la mejor estrategia de incentivos desde la organización. Sin embargo, son incuestionables los aportes prácticos de Maslow, tanto a la política de administración de personal en las empresas como el marketing en lo que se

refiere a la identificación de necesidades de los empleados, clientes y su segmentación.

A pesar de estas observaciones sobre Maslow, resulta incuestionable 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? Resulta claro que, 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 excelente punto de partida.

Por otra parte, Maslow, (1991), 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; versus los eudemonistas, para quienes lo que mueve al hombre es la búsqueda de la felicidad que deriva de la realización del bien. Según Maslow, 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 resulta útil para deducir algunos corolarios:

1. 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.
2. Dado que la pirámide se va a dar según la persona o los niveles socioculturales del grupo del que se trate, los incentivos propuestos deben estar en línea con las aspiraciones reales de cada grupo humano. Es decir, las políticas de incentivos demasiado uniformes tienden a dejar amplios sectores insatisfechos.
3. 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, que es cambiante.

Analizando el modelo de Maslow, podemos observar que se hace indispensable para todas las sociedades anónimas, mantener un modelo amplio de incentivo actualizado y acorde con las tareas que realiza el recurso humano dentro de la organización.

### **Teoría de la Motivación-Higiene**

**Frederick Herzberg, citado por Koontz y Weinrich (1999)**

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes.

Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo. Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen motivación, satisfacción. Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente.

De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho. Si solamente funcionan

los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente.

Desde el punto de vista de la aplicación práctica en la empresa, lo que Herzberg quiere decir es que, si se dedicara mayor atención e inversión al enriquecimiento de los puestos de trabajo, al reconocimiento de logro y al apoyo al crecimiento y desarrollo respecto de lo que se invierte en los factores higiénicos, los resultados en términos de rendimiento y satisfacción humana se acercaría 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 las necesidades inferiores o “instintivas” de la pirámide de Maslow. En ambos enfoques, al no estar presente o suficientemente satisfechas las necesidades inferiores o higiénicas, no aparecerían como motivadoras las superiores. Por tanto, cuando no se respeta esta ecuación el monto invertido en incentivos por la empresa no equivaldrá al valor recibido en términos de resultados y compromiso de los empleados.

### **Características de la teoría de la motivación-higiene**

1. El procedimiento empleado por su autor está muy limitado por su metodología. Cuando las cosas marchan bien las personas se atribuyen el crédito a ellas mismas, en caso contrario, culpan al ambiente externo del fracaso.

2. De igual manera su confiabilidad se ha cuestionado, porque al necesitar los clasificadores de interpretación, se corre el riesgo que los resultados se contaminen, al ser susceptible a la interpretación.
3. Esta teoría brinda una explicación de la satisfacción en el trabajo, mas no es en realidad una teoría de la motivación.
4. No se emplearon medidas totales de la satisfacción, es decir que a una persona podría disgustarle parte de su trabajo, pero aún puede pensar que su trabajo es aceptable.
5. Esta teoría es inconsistente con la previa investigación, además ignora las variables situacionales.
6. Se asume que existe la relación satisfacción-productividad, pero en su metodología solamente buscó la satisfacción.

Analizando esta teoría, Frederick, expone como influye en la motivación del recurso humano dentro de una compañía, sino se tomen en consideración aspectos como: Salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales entre otras, todos estos factores sin lugar a duda generan en el personal aspectos que afectaran positiva o negativamente su actuación dentro de la organización.

### **Teoría de las Necesidades Aprendidas**

**David McClelland, citado por Koontz y Weinrich (1999)**

La teoría de las necesidades aprendidas de McClelland, contribuyó para el entendimiento y comprensión de la motivación, clasificando los impulsos motivacionales en poder, asociación y logro, siendo de vital importancia para la administración ya que todas ellas permiten que una organización funcione adecuadamente.

- Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que buscan el éxito en sí mismos en situaciones que puedan asumir responsabilidades y a la vez les disgusta el logro de méritos por azar (temor al fracaso).
- Necesidad de poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de “jefe”, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento, es decir, se interesan en ejercer influencia y control.
- Necesidad de asociación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración. Disfrutan de ser estimados y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social.

En esta teoría McClelland, desarrolla un cúmulo de necesidades clasificadas por impulsos motivacionales, entre los que destacan la necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de asociación, que sin lugar a dudas no deben faltar en ninguna de los trabajadores de cualquier empresa, ya que en la medida que el recurso humano se motive por satisfacer estas necesidades se producirá automáticamente mejoras a nivel individual e institucional.

### **Definición de Motivación**

La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. En otras palabras es inducir a la gente a actuar de un modo deseado. Es una necesidad

lo bastante apremiante para dirigir a la persona a buscar la satisfacción de esa necesidad.

Chiavenato (1999), expresa que la motivación es 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. En tal sentido, esto conlleva a ratificar que la motivación es un estado de estimulación interna que resulta de una necesidad y que, generalmente, inicia, guía y mantiene un comportamiento o conducta orientada al logro o bloqueo de una meta u objetivo a alcanzar. Por lo tanto, se puede señalar que siempre los individuos están motivados, ya que siempre se sienten impulsados a satisfacer una meta o a realizar un objetivo.

Según describen Whittaker & Whittaker, citado por Carrasco, C. (2005) la motivación "Es una palabra utilizada para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, que llevan una conducta dirigida hacia determinados objetivos" (P.419). Esto se refiere a la fuerza impulsora que hace que nosotros queramos hacer determinada acción para lograr un objetivo específico, por ejemplo para sentir el deseo de superación personal es necesario estar motivado ya que es una fuerza interna que nos impulsa a hacer algo.

La motivación ha movido al hombre desde su origen a modificar su conducta para alcanzar un fin determinado, pues en otras épocas en el tiempo, el hombre prehistórico debió adaptarse para sobrevivir a un entorno inhóspito y de férrea competencia. Según Darwin, citado por Flores (2004). "la evolución se produce cada vez más, el hombre sigue actuando ante situaciones desconocidas que lo mueven a encontrar nuevas formas de adaptarse al ambiente que lo rodea". En el individuo siempre existe algo nuevo que lo motiva a una nueva búsqueda.

Schein, citado por Flores (2004), afirma que si una "Organización no satisface las necesidades mínimas que tiene el empleado de sentirse seguro y apreciado, de tener oportunidades de crecer y desarrollarse, este puede alienarse, sentirse inseguro y amargado" (P.19).

Ésta afirmación reviste especial importancia en el mundo de las organizaciones inteligentes, funcionales y modernas y altamente competitivas, dado que son innumerables las que si abordan, permitiéndole hacer sentir a su personal seguro y apreciado, alineado y con oportunidades de crecimiento, lo cual conlleva a desarrollar las más importantes de las ventajas competitivas en función de alcanzar altos estándares de calidad y excelencia en la generación de bienes y servicios. La sociedad anónima, que no oriente sus esfuerzos hacia la motivación del personal está destinada a desaparecer del mercado al no contar con su principal impulsor en el logro de metas y objetivos.

Schein, E., citado por Flores, M. (2004) señala que “es posible mantener dos perspectivas: La del individuo, que pretende satisfacer sus necesidades por medio de la organización, y la del administrador, que quiere utilizar el recurso humano para suplir las necesidades de la organización”.

Alcántara, J. (2010), señala desde la perspectiva del trabajo en referencia y en concordancia con los argumentos anteriormente señalados, todo individuo ingresa a una organización con el deseo de satisfacer necesidades de distinta índole; de igual manera lo abordan los responsables de la organización donde se trata de alinear el recurso humano en función de satisfacer las necesidades de la misma en el mercado donde compiten.

Entre los factores humanos y la motivación con relación a la singularidad de las personas, Koontz y Weihrich (1999) afirman:

Las personas desempeñan diferentes roles, pero también son diferentes entre ellas. No existe una persona promedio. Sin embargo, con frecuencia en las empresas se supone lo contrario. Las empresas desarrollan reglas, procedimientos, programas de trabajo, estándares de seguridad y descripciones de puestos; todo bajo el supuesto de que las personas son esencialmente similares. Por supuesto, esta teoría es altamente necesaria en los esfuerzos organizados, pero es igualmente importante reconocer que los individuos son únicos y que tienen

necesidades, ambiciones, deseos de responsabilidad diferentes, niveles de conocimiento y actitudes potenciales diferentes.

La cita anterior es bastante explícita y sencilla, fundamenta la razón por la cual la investigación asumió una variedad de teorías. En este sentido, es del parecer de todos los seres humanos la necesidad de satisfacer requerimientos básicos de logro, de poder, de afiliación, así como de autoestima en distintas etapas de su vida, esto a su vez puede generarse de diferentes maneras en la organización.

En la actualidad, muchos venezolanos buscan satisfacer sus necesidades básicas, mientras que otros desean el poder, y al mismo tiempo algunos son motivados al logro en función de romper record de ventas, todo este escenario es muy común que se presente en la misma organización. Alcántara, J. (2010).

### **Ciclo Motivacional Chiavenato.**

El punto de partida del ciclo motivacional, según explica Chiavenato (1999), está dado por el surgimiento de una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina una conducta, y genera un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar o no la tensión y liberarlo o no de la insatisfacción. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

Si el comportamiento no logra satisfacer al individuo, la tensión persiste hasta que el organismo busque una vía directa de salida (agresividad, apatía, tensión nerviosa, insomnio, entre otras), o logre una compensación a través del logro de otra necesidad que reduzca la necesidad original.

Si en ciertas oportunidades si la necesidad no es satisfecha puede ocasionar u originar frustración o compensación (Transferencia hacia otro objetivo o meta).

## **Modelo Situacional de Motivación**

**Víctor Vroom citado por Koontz y Weinrich (1999).**

### **Teoría de las Expectativas**

Los modelos anteriormente expuestos apuntan fundamentalmente a identificar los factores de la motivación en relación con las necesidades humanas. Desde un enfoque distinto, aunque según el complementario, de Víctor H. Vroom 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 señala 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.

A su vez, si la recompensa por determinada acción fuera desagradable para la persona (dolor, apercibimiento, 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:

1. 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.

2. Las recompensas por logro deben 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, Porter y Lawler III, citado por Koontz y Weinrich, (1999) basándose en los descubrimientos de Vroom, lograron consolidar 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. Resulta 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.

El modelo de Porter y Lawler III, incorpora nuevas ideas que en el modelo de Vroom no parecían suficientemente destacadas, a saber:

1.- 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 un esclarecimiento 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 esta exigencia se puede cubrir si, en lugar de trabajar sobre la descripción de puesto o tarea tradicional, se definen áreas de competencias necesarias y, potenciando el trabajo en equipo, para cubrir exigencias siempre cambiantes en áreas específicas por la vía de la complementación y la polifuncionalidad. De todos modos, ello no anula la necesidad de achicar al máximo posible la brecha de expectativas entre la organización y la gente, respecto de las funciones a desempeñar.

2.- 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.

3.- 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.

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 estamos protagonizando en 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 achicar 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.

### **Teoría de la Equidad**

#### **J. Stacy Adams citado por Koontz y Weinrich (1999)**

La teoría de la Equidad de Stacy Adams se refiere al juicio subjetivo de los individuos sobre lo justo de la recompensa recibida por sus insumos en comparación con las recompensas de los demás.

El elemento principal para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado.

Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

Igualmente, considera que los individuos además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que éstas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación, es decir, existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y los resultados (recompensas), realizando comparaciones con otras personas, ya sea dentro o fuera de la organización.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión

alguna. Aquellos individuos que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas como: Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, entre otras.

Cuando el individuo considere que está excesivamente recompensado, tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma.

Las recompensas extraordinarias han de estar claramente vinculadas con el buen desempeño. Frecuentemente, este tipo de estímulo produce acostumbramiento, toda vez que por rutina queda desvinculada su obtención o pérdida del real desempeño demostrado. Ello obedece muchas veces a sistemas de evaluación de desempeño poco confiables, toda vez que no logran discriminar con claridad el desempeño destacado del estándar o del insatisfactorio. En otros casos, se ha abusado de estos sistemas como recursos compensadores de salarios fijos ineficientes.

Además de las teorías estudiadas se hace ineludible analizar algunos aspectos importantísimos que influyen positiva o negativamente en el desempeño y motivación del ser humano dentro de una sociedad anónima, en tal sentido se hace necesario conocer la definición del recurso humano.

### **Definición del Recurso Humano.**

El término recursos humanos (abreviado como RRHH, RH, RR.HH., y también conocido como (capital humano) se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable. El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los

trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la sociedad anónima. A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que "trabajo", y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de "capital humano", que engloba la complejidad de este recurso. Cuando se utiliza en singular, "el recurso humano", generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de "personal". Cuando se habla en plural, "recursos humanos", suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones. Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del "recurso humano" han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de Recursos Humanos se haya convertido en un área vital para el éxito de la organizaciones.

Por otra parte es primordial conocer los aportes de cada una de las teorías, ya que en esa medida se verifica la influencia que las mismas tienen en el esquema motivacional del individuo como tal y la importancia de su comportamiento social dentro de las empresas.

### **El Desempeño del Recurso Humano en las Sociedad Anónima.**

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, a cerca de la motivación y las diferentes teorías que la impulsan, resulta indispensable analizar el efecto que produce dentro de las sociedades anónimas el desempeño de su recurso humano, en tal sentido algunos autores hacen referencia a este tema.

Pérez, L. (2001), lo define como “el conjunto de resultados laborales esperados que se reconocen por su calidad, costo y oportunidad”.

- El elemento más importante para una empresa o para un país, es la Productividad.
- El elemento más importante para la productividad es la Calidad.
- El elemento más importante para la Calidad, es un Sistema de Calidad.
- El elemento más importante para el Sistema de Calidad, son las Personas. (P. 208)

Sin duda uno de los aspectos más importantes y básicos para que una empresa pueda alcanzar un nivel de competitividad, es poder obtener una integración eficiente de las personas que en ella laboran con los recursos físicos y materiales necesarios.

Buscar continuamente la integración de las personas para el máximo aprovechamiento de sus capacidades, la satisfacción de las necesidades humanas y el mantenimiento de las relaciones cordiales entre todo el personal, ha sido una de las premisas que permite ser competitivos tanto en el ámbito nacional como en el ámbito internacional.

La calidad de los productos o servicios de cualquier empresa está sustentada en la capacidad de mantener operando establemente sus sistemas de trabajo, y para poder lograrlo, se necesita contar con personas motivadas y capacitadas para desarrollar un buen trabajo. A continuación se mencionan algunos de los “valores culturales” deseables que son la base de un desempeño de excelencia para cualquier trabajador:

- Puntualidad, llegar temprano al lugar de trabajo es una acción de respeto a las personas con las cuales interactuamos y sólo el principio de un buen día laboral.
- Enfoque hacia el Cliente, significa centrarse en la satisfacción del cliente interno y externo. Esforzarse en comprender el negocio del Cliente, anticiparse a sus necesidades y proporcionar soluciones adecuadas y

convenientes para todos. Hace propios los problemas del cliente y los soluciona.

- Conciencia de Costos, significa conocer los costos de hacer negocios dentro de su área. Ser audaz en la búsqueda de maneras de reducir los costos sin perjudicar o sacrificar la calidad.
- Enfoque Empresarial, significa actuar como dueño dentro del alcance de su rol y responsabilidades. Inicia acciones para lograr beneficios o ventajas, administrando de modo efectivo los riesgos asociados. Genera soluciones creativas e innovadoras para solucionar los problemas del trabajo y apoya constructivamente las ideas de los otros.
- Orientación al Crecimiento, significa buscar constantemente, expandir y diversificar sus conocimientos y capacidades para realizar un aporte a la empresa cada vez más eficaz y eficiente. Aprovecha los recursos de capacitación y oportunidades de aprendizaje y estimular a los demás a hacer lo mismo. Cuando las personas actúan en forma consistente y están dispuestas a superarse constantemente, sumados los recursos necesarios, se puede ser competitivo en cualquier ámbito.

Esto exige un esfuerzo constante por ser responsable, enfocado en el cliente, consciente de los costos, con mentalidad empresarial, orientado al crecimiento. La cultura vigorosa es una poderosa fuerza que impulsa a un "desempeño" uniformemente sobresaliente.

### **Características del Desempeño del Recurso Humano.**

Las características del desempeño laboral según explica Pérez (2001), corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo, las cuales son:

- Adaptabilidad, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

- Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- Iniciativa, se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
- Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
- Potencia el Diseño del Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.
- Maximiza el Desempeño, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

Las características consideradas en los puntos 7, 8 y 9 son adicionales a los puntos anteriores y son aplicables a personas que lideran grupos de trabajo, los cuales deben actuar con buen juicio, madurez y sentido común.

### **Administración del Desempeño**

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas. Es el proceso orientado a analizar, comparar y evaluar los resultados esperados del desempeño de los empleados frente a los logros obtenidos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Exige: planear, registrar, controlar, corregir, evaluar y reconocer el desempeño.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Finalidad de la Administración del Desempeño**

Facilitar el logro de objetivos y metas corporativas a través de la identificación sistemática y periódica de la calidad, la oportunidad y el costo (productividad) en los resultados de los procesos. Propiciar planes de mejoramiento individual y grupal que generen a su vez desarrollo de las personas, ayuden a la gestión administrativa, mejoren las relaciones jefe-colaborador e incrementen la productividad. La administración del recurso humano en una organización no es la responsabilidad de varias áreas, es sólo de los jefes, y consiste en alcanzar la potencialización de ciertos factores tenidos en cuenta en la selección, inducción, entrenamiento y en los resultados esperados por la organización.

### **El Clima Organizacional en las Sociedades Anónimas.**

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las

percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Resulta importante destacar que el clima organizacional resulta de gran importancia en el desarrollo de todas las actividades que realiza la empresa, así lo expresan diversos autores entre los que podemos citar a: Harrington (1997), citado por Romero, o. (1993). El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludido en el diagnóstico organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los 60, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la Teoría del Sistema al estudio de las organizaciones. .

El concepto de clima organizacional en consecuencia,

...se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que ésta se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Basado en este concepto se puede describir como el ambiente de trabajo que tiene una organización, donde su personal no solo realiza sus labores, sino que ejerce sus relaciones interpersonales.

## **La Comunicación del Recurso Humano en la Sociedad Anónima.**

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes. Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos. Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo. La comunicación implica la transmisión de una determinada información. La información como la comunicación supone un proceso; los elementos que aparecen en el mismo son:

- **El Emisor.** Es la persona que se encarga de transmitir el mensaje. Esta persona elige y selecciona los signos que le convienen, es decir, realiza un proceso de codificación; codifica el mensaje.
- **El Receptor** será aquella persona a quien va dirigida la comunicación; realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos elegidos por el emisor; es decir, decodifica el mensaje.

Unos de los aspectos más relevantes en cualquier organización está representado por la existencia de una buena comunicación, en tal sentido resulta

favorable conocer los planteamientos efectuados por diversos autores tales como Steimberg, L. (2001), quien al respecto expresa que:

Es la información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse. Para que exista tal comunicación es necesario que el destinatario de ésta la reciba y la comprenda. Comunicar significa volver común a una o a varias personas determinada información. Una persona sola no puede establecer comunicación, puesto que el acto de comunicarse sólo puede completarse cuando existe un receptor. (Pag.52)

Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias. Cuando dos personas se comunican entre sí está determinado por la percepción que cada una tiene de sí misma y de la otra persona en la situación, debido a que sus sistemas cognitivo y su motivación son diferentes en aquel momento. La idea o mensaje comunicado está estrechamente ligado a las percepciones y motivaciones del emisor y del destinatario en el contexto ambiental en que se hallan.

En tal sentido, se hace necesario que las organizaciones se provean de sistemas, medios, y clima apropiado para desarrollar ideas e intercambiar información a través de las mismas. La implicación por parte de la dirección, es elemento vital para la consecución del plan de motivación donde se estimule la comunicación eficaz, de las dos vías, y otros medios que eliminen temores en toda la organización y ayudar a las personas a trabajar juntas para servir los propósitos del sistema.

### **Reclutamiento del Recurso Humano en las Sociedades Anónimas.**

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos. Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

### **Proceso de Reclutamiento**

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Se puede observar claramente que el reclutamiento del recurso humano representa uno de las herramientas principales para lograr un buen desempeño del personal en sus diferentes actividades dentro de cualquier compañía; en tal sentido resulta conveniente el concepto emitido por: Steimberg, L. (2001). Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Esencialmente, es la forma utilizada por las empresas para buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten. De la buena selección de personal dependerá la buena marcha de la empresa.

## **Capacitación y Adiestramiento del Recurso Humano**

De acuerdo a los diversos planteamientos que se han venido realizando, se puede evidenciar que si las organizaciones realizan una adecuada capacitación y adiestramiento de su recurso humano, esto se traduce en una mayor motivación en el desempeño de sus empleados y por ende los resultados obtenidos serán más favorables para todos, tal como lo expresa Steimberg (2001), “La Capacitación, es cualquier aprendizaje para algo positivo; si se trata del recurso humano de una empresa o entidad a los estudios o prácticas para superar al nivel de conocimientos, la aptitud y técnica o la habilidad ejecutiva”.

En lo individual se reflejará en una mejora de sus ingresos (sueldo o salario) o bajo la configuración de otro incentivo de carácter económico y/o social (especie) que tiene como finalidad determinar el impuesto a una mayor productividad, la eficiente atención en el servicio al usuario y lo que es más importante la capacitación y la superación del principal capital de una empresa o entidad en un enfoque de mejoramiento continuo.

El adiestramiento, es el aprendizaje de las aptitudes que se pueden tener para cumplir con la realización de un trabajo. El objetivo de ambos es habitar al trabajador en alguna tarea a través de nuevos métodos de enseñanza y adelantos tecnológicos que puedan facilitar las tareas y mejorar la forma en la que se realiza la misma, para lograr un objetivo con el fin de que cuando surja alguna complicación el empleado se sienta en capacidad de solucionarlo.

## **Remuneración del Recurso Humano.**

Es la compensación económica que recibe un trabajador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia. En otras palabras constituye las recompensas de todo tipo que reciben los trabajadores por llevar a cabo las tareas que les asigna la organización; la compensación puede ser directa e indirecta, la compensación directa es el pago que recibe el trabajador en forma de sueldos, salarios, primas y

comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc.

Generalmente las remuneraciones o compensaciones, se otorgan a los trabajadores, por los servicios prestados, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón, en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios. Constituye remuneración el integro de lo que el trabajador recibe por sus servicios en dinero o especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición; dentro de las remuneraciones más conocidas en nuestra legislación laboral, tenemos: sueldos, salarios, primas, comisiones, bonificaciones, bonos y asignaciones.

Sin lugar a dudas que la remuneración es uno de los aspectos que mayor incidencia tienen tanto en la motivación como en el desempeño del recurso humano, en este sentido, Pérez, L. (2001). Lo define como: "... una porción de dinero que se le paga al trabajador en forma periódica por el trabajo desempeñado. Es un factor importante de motivación en el trabajo, sin embargo no lo es todo en el entramado de las relaciones laborales".

Las organizaciones deben lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados a través de sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.

La remuneración en base a resultados es, hoy por hoy, una fórmula extendida en nivel gerencial y jerárquicos, y para determinadas posiciones, pero también existen experiencias en puestos cuyos objetivos no pueden medirse en términos de producción, cuantificables, pero si pueden evaluarse en función de objetivos.

## **La Supervisión del Recurso Humano.**

El termino supervisor se aplica en todos los niveles de la administración a quienes dirigen las actividades de otros. Pero se ha vuelto costumbre aplicarlo sólo a las personas de los niveles inferiores de la jerarquía administrativa. El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores. El supervisor moderno ha dejado de ser operador y el líder nato del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y de los aspectos técnicos de su cargo.

### **Características del Supervisor**

**Conocimiento del Trabajo:** Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.

**Conocimiento de sus Responsabilidades:** Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.

**Habilidad Para Instruir:** El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.

**Habilidad Para Mejorar Métodos:** El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.

Habilidad para Dirigir: El supervisor debe liderizar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

### **Funciones del Supervisor.**

De manera muy general, se puede decir que todo supervisor tiene cuatro grandes funciones proyectar, dirigir, controlar y desarrollar.

Proyectar: Significa el programa o planificar el trabajo del día y establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento, sin olvidar su relación con otras dependencias y los procedimientos alternos que deberá usar en casos de emergencia. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo, es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor.

Dirigir: Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones sean claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus trabajadores.

Tendrá que hacer ver a su personal el propósito del trabajo de cada uno de ellos y asignarles tareas que contribuyan a su propio desenvolvimiento. Por otro lado, la elaboración de planes de adiestramiento dirigidos al personal nuevo y antiguo en una responsabilidad ineludible del supervisor. Con ello los llevara a los niveles de eficacia requeridos para el logro de los objetivos planteados.

Desarrollar: Esta función impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevara los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivara hacia el trabajo, aumentara la satisfacción laboral, siendo consecuencia de todo esto, un trabajo de alta calidad y productividad.

Controlar: Controlar significa crear conciencia en sus colaboradores para que sean cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisor implica controlar. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado se está obteniendo por el o por las dirección de la empresa. Generalmente deberá tomar acciones conjuntamente con sus colaboradores, con el fin de controlar y corregir las posibilidades desviaciones que se obtengan de acuerdo a lo proyectado en sus planes de acción.

### **Supuestos Teóricos**

Con un nivel de motivación donde se incluya incentivos materiales y emocionales, inducirá a un mejor desempeño y por ende una mayor productividad del personal de Banesco Banco Universal, C.A. Sucursal Mérida – Centro. Todo esto orientado hacia el logro de los objetivos organizacionales y una verdadera satisfacción laboral.

### **Bases Legales**

Son fundamentos que constituyen el soporte jurídico que sustenta y avala la investigación contenida en la Constitución, Leyes Orgánicas, Leyes Ordinarias y Reglamentos, entre otros. Su objetivo principal es proteger a los trabajadores ofreciendo mejorar sus condiciones laborales que faciliten el desarrollo productivo de la empresa.

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).**

Dentro de las leyes que fundamentan y ayudan a justificar los aspectos relacionados a la investigación se pueden mencionar: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), a través de los siguientes artículos:

**Artículo 87.** Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores(as) condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado. El

estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

**Artículo 89.** El trabajo es un hecho social y será objeto de protección social. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores. Son irrenunciables por el trabajador las disposiciones que la ley establezca para favorecerlo o protegerlo.

**Artículo 91:** La ley proveerá los medios conducentes a la obtención de un salario justo; establecer normas para asegurar a todo trabajador por lo menos a un salario mínimo; garantizará igual salario para igual trabajo, y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en beneficio de la empresa; y protegerá el salario y las prestaciones sociales con inembargabilidad en la proporción y casos que se fijen y con los demás privilegios y garantías que ella misma establezca.

**Artículo 92:** Todos los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a prestaciones sociales que le recompensen la antigüedad del trabajador en el servicio y lo amparen en caso de cesantía.

Estos artículos sustentan los beneficios que debe tener cada trabajador dentro de las sociedades anónimas que permita a dicho trabajador la búsqueda de la satisfacción personal, traducido en mejores sueldos, estabilidad laboral, ambiente laboral y beneficios sociales que cubran las expectativas como ciudadanos, y que permita una motivación adecuada que se traducirá en mejores resultados de su trabajo.

El Capítulo VI de los Derechos Culturales y Educativos, expresa al respecto:

**Artículo 102:** La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad.

El artículo anterior destaca que el Estado Venezolano tiene la responsabilidad de crear condiciones, planes y políticas que permitan al ciudadano ejercer el derecho de prepararse para ser útil a un sitio de trabajo y al país.

**Artículo 112:** se indica la libertad en cuanto a la actividad económica de las organizaciones y adicionalmente, reza el apoyo del Estado a la empresa privada, con los fines de garantizar una distribución de la riqueza equitativa para todos los venezolanos, con la producción de bienes y servicios para beneficio de la población.

De igual manera la carta magna establece en este artículo, la actividad comercial que puede desarrollar en el país cualquier organización de operaciones lícitas.

### **Código de Comercio Venezolano**

Entre otros de los fundamentos legales encontramos el Código de Comercio Venezolano el cual rige todo lo concernientes a los actos de comercio y requisitos para la constitución y funcionamiento de las compañías, entre los que podemos citar los siguientes artículos:

Título VII De Las Compañías De Comercio y De Las Cuentas En Participación

Sección I.- Disposiciones generales.

**Artículo 200.** Las compañías o sociedades de comercio son aquellas que tienen por objeto uno o más actos de comercio.

Sin perjuicio de lo dispuesto por leyes especiales, las sociedades anónimas y las de responsabilidad limitada tendrán siempre carácter mercantil, cualquiera que sea su objeto, salvo cuando se dediquen exclusivamente a la explotación agrícola o pecuaria.

Las sociedades mercantiles se rigen por los convenios de las partes, por disposiciones de este Código y por las del Código Civil.

**Parágrafo Único:** El Estado, por medio de los organismos administrativos competentes, vigilará el cumplimiento de los requisitos legales establecidos para la constitución y funcionamiento de las compañías anónimas y sociedades de responsabilidad limitada.

**Artículo 201.** Las compañías de comercio son de las especies siguientes:

1. La compañía en nombre colectivo, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por la responsabilidad limitada y solidaria de todos los socios.
2. La compañía en comandita, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por la responsabilidad limitada y solidaria de uno o más socios, llamados socios solidarios o comanditantes y por la responsabilidad limitada a una suma determinada de uno o más socios, llamados comanditarios. El capital de los comanditarios puede estar dividido en acciones.
3. La compañía anónima, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado y en la que los socios no están obligados sino por el monto de su acción.
4. La compañía de responsabilidad limitada, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado, dividido en cuotas de participación, las cuales no podrán estar representadas en ningún caso por acciones o títulos negociables.

Las compañías constituyen personas jurídicas distintas de las de los socios.

Hay, además, la sociedad accidental o de cuentas en participación, que no tiene personalidad jurídica.

La compañía en nombre colectivo y la compañía en comandita simple o por acciones existen bajo una razón social.

**Artículo 202.** La compañía anónima y la compañía de responsabilidad limitada deben girar bajo una denominación social, la cual puede referirse a su objeto o bien formarse con cualquier nombre de fantasía o de persona, pero deberá necesariamente agregarse la mención de "Compañía Anónima" o "Compañía de Responsabilidad Limitada", escritas con todas sus letras o en la forma que usualmente se abrevian, legibles sin dificultad.

**Artículo 213.** El documento constitutivo y los estatutos de las sociedades en comandita por acciones deberán expresar:

1. La denominación y el domicilio de la sociedad, de sus establecimientos y de sus representantes.
2. La especie de los negocios a que se dedica.

3. El importe del capital suscrito y el del capital enterado en caja.
4. El nombre, apellido y domicilio de los socios, o el número o valor nominal de las acciones, expresando si éstas son nominativas pueden convertirse en acciones al portador, y viceversa, y el vencimiento e importe de las entregas que los socios deben realizar.
5. El valor de los créditos y demás bienes aportados.
6. Las reglas con sujeción a las cuales deberán formarse los balances y calcularse y repartirse los beneficios.
7. Las ventajas o derechos particulares otorgados a los promotores.
8. El número de individuos que compondrán la Junta administrativa, y sus derechos y obligaciones expresando cuál de aquéllos podrá firmar por la compañía; y si ésta fuere en comandita por acciones, el nombre, apellido y domicilio de los socios solidariamente responsables.
9. El número de los comisarios.
10. Las facultades de la asamblea y las condiciones para la validez de sus deliberaciones y para el ejercicio del derecho del voto, si respecto a este punto se establecieron reglas distintas de las contenidas en los artículos 278, 280 y 285.
11. El tiempo en que debe comenzar el giro de la compañía y su duración.

Además deberán acompañarse a la escritura constitutiva los documentos que contengan las suscripciones de los socios y los comprobantes de haber depositado la primera cuota, conforme a lo establecido en el artículo 252.

**Artículo 219.** Si en la formación de la compañía no se cumplieron oportunamente las formalidades que ordenan los artículos 211, 212, 213, 214 y 215, según sea el caso, y mientras no se cumplan, la compañía no se tendrá por legalmente constituida. Los socios fundadores, los administradores o cualesquiera otras personas que hayan obrado en nombre de ellas, quedarán personal y solidariamente responsables por sus operaciones.

**Artículo 232.** Los socios en nombre colectivo no pueden tomar interés en otra compañía en nombre colectivo que tenga el mismo objeto, sin el consentimiento de los otros socios.

Se presume el consentimiento, si preexistiendo ese interés, al celebrarse el contrato, era conocido de los otros socios y no se convino expresamente en que cesase.

**Artículo 233.** Los socios no pueden hacer operaciones por su propia cuenta, ni por la de un tercero, en la misma especie de comercio que hace la sociedad.

En los artículos citados del Código de Comercio, encontramos las disposiciones que rigen a las compañías anónimas en los distintos actos de comercio que realicen, al igual que los diferentes tipos de compañías que existen en el país.

### **El Código Civil Venezolano (1982)**

También regula en los siguientes artículos también regula sobre la materia de la sociedad.

#### **Título X de la Sociedad.**

**Artículo 1.649.-** El contrato de sociedad es aquel por el cual dos o más personas convienen en contribuir, cada uno con la propiedad o el uso de las cosas, o con su propia industria, a la realización de un fin económico común.

**Artículo 1.650.-** Se prohíbe toda sociedad a título universal, sea de bienes presentes y venideros o de unos u otros. Se prohíbe asimismo, toda sociedad de ganancias a título universal, excepto entre cónyuges.

Pueden, con todo, ponerse en sociedad cuantos bienes se quieran, especificados.

**Artículo 1.651.-** Las sociedades civiles adquieren personalidad jurídica y tienen efecto contra terceros desde que se protocoliza el respectivo contrato en la Oficina Subalterna de Registro Público de su domicilio.

Si las sociedades revisten una de las formas establecidas para las sociedades mercantiles, adquieren personalidad jurídica y tendrán efecto contra terceros, cumpliendo las formalidades exigidas por el Código de Comercio.

Respecto de los socios entre sí, la prueba de la sociedad deberá

hacerse según las reglas generales establecidas en el presente Código para la prueba de las obligaciones.

Como se puede observar en los artículos citados del Código Civil, también dedica algunos artículos que legislan sobre la materia de las sociedades.

Seguidamente en la Ley Orgánica del Trabajo (1999), Título I sobre las Normas Fundamentales, Capítulo I de las Disposiciones Generales, expone:

**Artículo 2:** ...El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad.

**Artículo 137:** Los aumentos de productividad en una empresa y la mejora de la producción causarán una más alta remuneración para los trabajadores. A estos fines, la empresa y sus trabajadores acordarán, con relación a los procesos de producción en un departamento, sección o puesto de trabajo, planes y programas orientados a mejorar tanto la calidad del producto como la productividad y en ellos considerarán los incentivos para los participantes según su contribución.

**Artículo 175:** Las empresas y establecimientos o explotaciones con fines de lucro pagarán a sus trabajadores, dentro de los primeros quince días del mes de diciembre de cada año o en la oportunidad establecida en la convención colectiva, una cantidad equivalente a quince días de salario, por lo menos, imputable a la participación en los beneficios que pudiera obtener cada trabajador en el año económico respectivo.

**Artículo 185:** El trabajador deberá prestarse en condiciones que:

- a) Permitan al trabajador su desarrollo físico y psíquico normal.
- b) Le dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes, y
- d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

**Artículo 186:** “Los trabajadores y patrones podrán convenir libremente las condiciones en que debe prestarse el trabajo, sin que

puedan establecerse entre trabajadores que ejecuten igual labor diferencias no previstas por la Ley, y en ningún caso serán inferiores a éstas”.

**Artículo 187:** “El aprovechamiento del tiempo libre para la cultura, el deporte y la recreación. Estará bajo la protección del estado. Las iniciativas de los patrones, trabajadores y organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro para tales objetivos, gozarán de los privilegios y exoneraciones que se establezcan por leyes o reglamentos”.

**Artículo 223:** “Los patrones deberán pagar al trabajador en la oportunidad de sus vacaciones, además del salario correspondiente, una bonificación especial para su disfrute a un mínimo de siete (7) días de salario más un día por cada año a partir de la vigencia de esta Ley hasta un total de veintiún (21) días de salario”.

Expone la responsabilidad que tiene el Estado para crear las condiciones que favorezcan y garanticen el desarrollo sin excepción de los trabajadores dentro de cualquier sociedad anónima que funcione en el país.

El Estado no puede cubrir todas las necesidades de adiestramiento, por lo tanto, se plantea la necesidad de combinar esfuerzos entre el Estado, las instituciones educativas y las empresas, tal como sucede con el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), para la formación intelectual de los trabajadores. Al respecto, la Ley INCES (2008), en el Artículo 2, de los fines del Instituto, Artículo 5, parágrafo 1, expresa:

**Artículo 2.** El Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) tiene por objeto formular, coordinar, evaluar, dirigir y ejecutar programas educativos de formación y capacitación integral, adaptados a las exigencias del modelo de desarrollo socio productivo socialista bolivariano.

**Artículo 5.** Serán participantes de las actividades del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista todas las personas, con especial atención a las que no posean instrucción profesional, adolescente, con necesidades educativas especiales, pueblos y comunidades indígenas, con penas privativas y restrictivas de la libertad y demás que requieran inclusión socio productiva.

En tal sentido, el INCES realiza labores de enseñanza y preparación profesional a trabajadores combinada con el Estado y las empresas con el objeto de medir las necesidades y falta de adiestramiento en el personal.

El adiestramiento del personal que las empresas requieren no se logra mediante planes teóricos y generales. La educación para el empleado en el trabajo es elemento esencial. Ello requiere de una participación activa de las empresas en los planes de adiestramiento. Estos planes tenderán a ser más exitosos en la medida en que los empresarios se comprometan con el proceso de formar recursos humanos de alto nivel.

### **Sistema de Variables**

Según Hurtado (1998), por variable se puede considerar cualquier elemento sujeto a estudio que admite distintos valores susceptibles a ser medidos. En toda investigación a realizar es preciso tener claro cuáles serán las variables que intervienen en el problema. Las variables constituyen factores que tomados por separados, presentan dos características fundamentales, la primera de ellas es ser observables de algo y la segunda ser susceptible de cambio con respecto al caso de estudio.

Variable es todo aquello que puede cambiar o adoptar distintos valores, calidad, cantidad o dimensión. Es cualquier característica que puede cambiar cualitativa o cuantitativamente. En una investigación las variables son las distintas propiedades, factores o características que presenta la población estudiada, que varía en cuanto a su magnitud, como la edad, la distancia, la productividad, la cantidad de un trabajo realizado y tantas otras.

Los indicadores de la investigación serán obtenidos a través de una descomposición de las variables, ellas estarán identificadas en cada una de las proposiciones que componen el instrumento de recolección de datos. La investigación contó con dos variables:

**Variable Independiente:**

Es la que antecede a la dependiente y se considera causa o hecho de un fenómeno. Está representada por la Motivación.

**Variable Dependiente:**

Es la característica que es consecuencia de otras y se refiere a los cambios sufridos por los sujetos u objetos como resultado de la acción. Está representada por el Desempeño del Recurso Humano.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

El tipo investigación que se utilizará será Descriptiva y bajo un diseño de Campo. Es descriptiva porque mediante ella se pueden detallar características del grupo en estudio frente al problema; lo cual permite realizar una contrastación entre los objetivos y variables del estudio para así poder plantear conclusiones y recomendaciones.

Al respecto, Best citado por Altuve (1983), define la investigación descriptiva como:

El estudio descriptivo se dirige a la búsqueda de información acerca de un hecho, fenómeno, situación o proceso para describir sus aplicaciones, hay que interesarse en conocer el origen o causa de la situación, pues básicamente se orienta a establecer cómo opera y cuáles son las características del hecho o fenómeno (P.42).

Los estudios descriptivos buscan especificar fenómenos, conductas de individuos o grupos de personas y se puede detallar características del grupo en estudio sus aptitudes, conductas y comportamiento. En esta investigación se describieron las características del personal que labora en la institución y que influyen en su desempeño, para así poder plantear conclusiones y recomendaciones. De igual forma constituirá un trabajo de Campo porque coloca al investigador en contacto directo con el sujeto a investigar a través de un instrumento específico.

En tal sentido, Altuve, M. (1983), lo define como: “La investigación de campo se conceptualiza como un concepto sistemático, riguroso y racional de recolección, organización, tratamiento y presentación de datos e información

recabada por el investigador mediante la utilización de una estrategia de recolección directa” (P.44).

Es de campo, porque la recolección de los datos se obtendrá directamente en Banesco Banco Universal, Agencia Mérida donde ocurren los hechos que corresponden al problema en estudio, sin manipular o controlar variable alguna.

## **Población y Muestra**

### **Población.**

Corresponde a las personas o cosas que forman parte de la población se denominan elementos. En sentido estadístico un elemento puede ser algo con existencia real, como un automóvil o una casa, o algo más abstracto como la temperatura, un voto, o un intervalo de tiempo. A su vez, cada elemento de la población tiene una serie de características que pueden ser objeto del estudio estadístico. Así por ejemplo si consideramos como elemento a una persona, podemos distinguir en ella los siguientes caracteres: Sexo, Edad, Nivel de estudios, Profesión, Peso, Altura, Color de pelo, Etc. Luego por tanto de cada elemento de la población podremos estudiar uno o más aspectos cualidades o caracteres.

La población puede ser según su tamaño de dos tipos:

**Población finita:** cuando el número de elementos que la forman es finito, por ejemplo el número de alumnos de un centro de enseñanza, o grupo clase.

**Población infinita:** cuando el número de elementos que la forman es infinito, o tan grande que pudiesen considerarse infinitos... Como por ejemplo si se realizase un estudio sobre los productos que hay en el mercado. Hay tantos y de tantas calidades que esta población podría considerarse infinita.

Ander-Egg (1987) lo define como: "El conjunto finito o infinito de elementos, seres u objetos que desean estudiar" (P. 179)

Para los efectos de la investigación la población es finita y está conformada por: 28 empleados del Banesco Banco Universal, Agencia Mérida Centro, conformada de la siguiente manera: 1 Gerente, 1 Subgerente, 2 Supervisores, 8 Promotores, 3 Asesores Financieros, 11 Cajeros, 1 cajero principal, 1 Anfitrión. La población escogida para este estudio representa el 53,5% de su total, ya que es una población finita, será necesario recurrir a la selección de la muestra.

### **Muestra.**

Es una pequeña porción de algo, representativa de un todo, que es usada para llevarla al conocimiento público o para analizarla.

En el contexto de la presente investigación la muestra es intencional y está comprendida por 15 empleados, tomados aleatoriamente para la aplicación del instrumento seleccionado (cuestionario).

### **Técnica e Instrumentos para la Recolección de Datos**

Consiste en una descripción detallada del tipo de instrumento que se empleará para la información requerida y una explicación de los pasos a seguir durante su aplicación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998), "La técnica representa el conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante el proceso de recolección de datos".

La técnica que se utilizará para realizar la investigación es La observación mediante encuesta; esta técnica emplea tres herramientas o instrumentos: el cuestionario, la entrevista y la escala de actitudes. Se hará uso del cuestionario de modalidad directa; es decir el encuestador recogerá los datos directamente en Banesco Banco Universal, Agencia Mérida Centro.

Según Kerlinger, citado por Altuve (1983) define la encuesta como la rama de la investigación científica social que estudia poblaciones grandes o pequeñas a través de la selección y el análisis de muestras obtenidas de la población con el fin de descubrir la incidencia o interrelación entre variables.

El Cuestionario, es el medio que le brinda la oportunidad al investigador de conocer lo que piensa y dice el objeto en estudio, permitiendo determinar con los datos recogidos la futura verificación.

El cuestionario se elaborará con la escala tipo Lickert, definida por Hernández, Fernández y Baptista (1998), como "Un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide una reacción de los sujetos a los que se les suministra" (P. 263).

La cual estará conformado por 21 ítems, con cinco alternativas para responder: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca. Así mismo, los ítems presentaron una codificación que permitió el manejo adecuado de los datos recabados.

www.bdigital.ula.ve

### **Procesamiento de Datos**

Es la técnica que consiste en la recolección de datos primarios de entrada, que son evaluados y ordenados, para obtener información útil, que luego será analizado por el usuario final, para que pueda tomar la decisión o realizar las acciones que estime conveniente.

Los tipos de procesamiento que existen, son los siguientes:

a) Proceso Manual:

Este es el proceso más antiguo e involucra el uso de los recursos humanos, tales como realizar cálculos mentales, registrar datos con lápiz y papel, ordenar y clasificar

manualmente. Esto da como resultado un proceso lento y expuesto a generar errores a lo largo de todas las etapas o actividades del ciclo de procesamiento. Finalmente los resultados se expresan de manera escrita, creando grandes volúmenes de información escrita almacenada.

#### b) Proceso Mecánico

Considera el uso de máquinas registradoras y calculadoras, como el ábaco y las reglas de cálculo, reemplazando en cierto grado el proceso de cálculo manual. Esto trae como lógica consecuencia el aligeramiento del trabajo en relación al proceso y la reducción de errores, pero mantiene la desventaja del proceso de almacenamiento de toda la información resultante.

#### c) Proceso Electromecánico

En este tipo de proceso, el enlace de información entre los diferentes elementos del tratamiento de información, de almacenamiento y de comunicación, sigue realizándose de una forma manual, pero para realizar cada una de estas tareas se emplean máquinas electromecánicas, con las cuales se obtiene mayor eficiencia. Ejemplos: cámara de video, cámara fotográfica, calculadoras, etc.

#### d) Procesos Electrónicos

En este tipo de proceso se emplean las computadoras, por lo que la intervención humana no es requerida en cada etapa. Una vez ingresados los datos, el computador efectúa los procesos requeridos automáticamente y emite el resultado deseado. Los procesos son realizados a velocidades increíblemente altas, obteniendo información confiable.

Una vez obtenidos los datos que constituyeron el marco de resultados de la investigación se realizó el análisis respectivo. Sobre los estudios de este análisis.

Ander-Egg (1987) aporta:

...los datos en sí tienen limitada importancia es necesario hacerlos hablar por ello consiste en esencia el análisis e interpretación de los datos. El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo en forma tal que se proporcione respuestas a las interrogantes de la investigación. (P.79).

Para el procesamiento de los datos se agruparon por indicadores los cuales fueron totalizados en frecuencias simples y porcentuales, transmitiendo después en gráficos circulares. Luego para el análisis se contrastaron los resultados con los objetivos y el marco teórico; lo cual permitió la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la investigación. El desarrollo y análisis de los datos y resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado es complementado con dos métodos estadísticos:

**a) Tabla de Frecuencia Estadística:** Cuando se realiza un estudio de cada uno de los elementos que componen la población o muestra, se observa que hay un número de veces repetidos un mismo valor de la variable o de la misma modalidad de una categoría. Estas repeticiones se les conocen como frecuencia absoluta, la cual se desarrolla a través de la tabulación. Además de conocer la frecuencia que posee categorías o variables se debe convertir la misma en porcentajes para así hacer más sencilla, clara y precisa el análisis de los resultados que arroja la encuesta.

Este método se desarrolla mediante la siguiente tabla:

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
-----------	------------	-------------

Para convertir el porcentaje se aplica la siguiente fórmula:

$$F\% = \frac{Fr \cdot 100}{n}$$

Donde:

% = Porcentaje

Fr. = Frecuencia

100 = Constante

n = Tamaño

**b) Representación Gráfica:** En toda investigación es necesario hacer una representación gráfica que permite ofrecer una visión de conjunto de los datos obtenidos para el estudio de un determinado fenómeno. La representación gráfica se usa para representar los resultados obtenidos y a menudo vienen acompañados de su respectiva forma tabular.

La representación gráfica que se utilizó en este estudio fue la gráfica circular que se utiliza para representar los datos en superficie de un círculo, proporcionan a las magnitudes con que se presenten dichos datos en general, estos datos son partes componentes de un total.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

De acuerdo a la investigación planteada se determinó realizar la aplicación del el instrumento o cuestionario a una parte de la población, ya que es una muestra censal por ser una población finita, la misma está representada por 15 personas, entre las diferentes áreas de la oficina y las cuales forman parte del personal que labora en el Banesco Banco Universal C.A., Agencia Mérida Centro. Este instrumento estuvo conformado por 21 ítems donde se trató de recabar la información necesaria del tema objeto de estudio cuyo propósito es analizar la motivación en el desempeño del recurso humano del Banesco Banco Universal, C.A.

Los resultados del estudio se presentan graficados y promediados por indicadores, los cuales forman 21 gráficos circulares con el análisis respectivo de acuerdo a cada ítem. Para cada ítem, las alternativas de respuesta fueron: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N). Quedó conformada por indicadores de la siguiente manera:

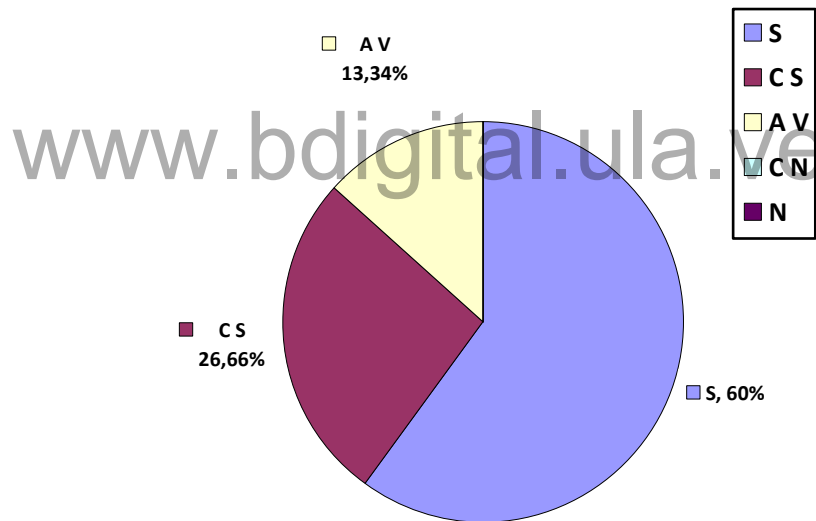
**Cuadro No. 2**  
Indicador: Necesidad de Logro

**El impulso de sobresalir por tener éxito se mantiene dentro de la empresa.**

**Categorías**

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	9	60	4	26,66	2	13,34				

**Grafico No. 1**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

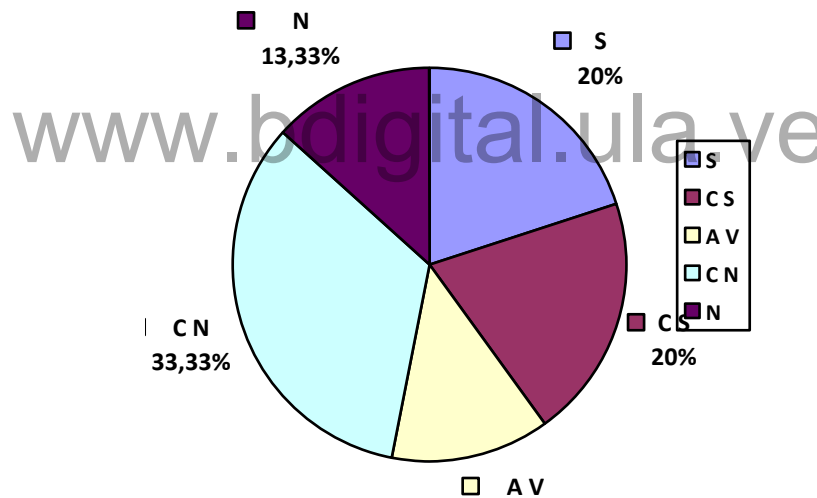
**Análisis:** De los resultados obtenidos en la encuesta el 60% y el 26,66% de la muestra manifestó que siempre y casi siempre buscan tener éxito, con una alta orientación al logro dentro de la empresa y solo el 13,34% manifestó que algunas veces desean alcanzar el éxito. Lo que conlleva a determinar que en la empresa la mayoría de su personal está orientado a conseguir su logro.

**Cuadro No. 3**  
Indicador: Necesidad de Logro

**El ejercer influencia entre los compañeros de trabajo, olvidando su propio rendimiento, es significativo en la institución.**

Categorías										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2	3	20	3	20	2	13,34	5	33,33	2	13,33

**Grafico No. 2**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

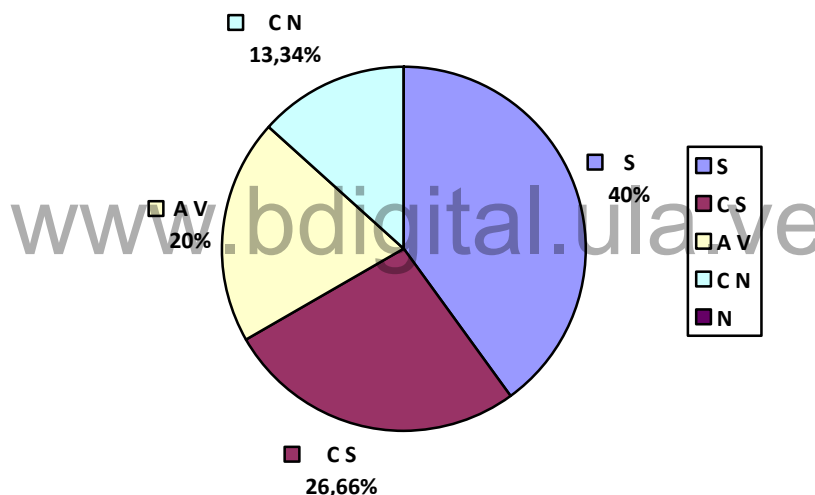
**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta el 20% de la muestra afirmó en igual %, que siempre y casi siempre se interesaban por ejercer influencia entre sus compañeros; un 33,33% opina que casi nunca y 13,34% afirma que algunas veces, ejercen influencia en sus compañeros mientras que el 13,33% nunca le da importancia; lo que determina, que dentro de la necesidad de logro los empleados no le prestan mucha importancia a ejercer influencia sobre los demás.

**Cuadro No. 4**  
Indicador: Necesidad de Asociación

**Es más importante establecer relaciones interpersonales de cooperación que de competencia.**

Ítems	Categorías									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
3	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	6	40	4	26,66	3	20	2	13,34		

**Grafico No. 3**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

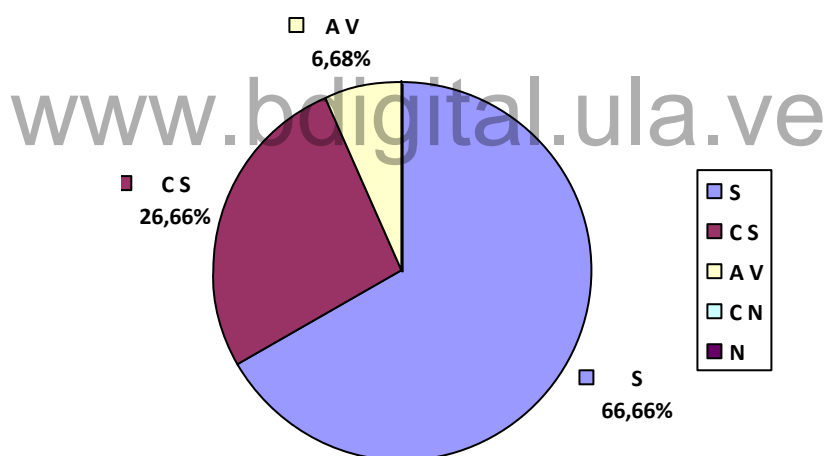
**Análisis:** En la encuesta aplicada el 40% de la muestra manifestó que siempre es importante establecer relaciones interpersonales de cooperación; más que de competencia, un 26,66% afirma que casi siempre es importante mientras que el 20% expreso que alguna veces es importante y el 13,34% que casi nunca es importante establecer relaciones interpersonales, por lo tanto se observa que el personal prefiere situaciones de cooperación que de competencia demostrando su alto grado de colaboración.

**Cuadro No. 5**  
Indicador: Necesidad de Asociación

**Ser estimado en la institución es importante para el personal.**

Categorías										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	10	66,66	4	26,66	1	6,68				

**Grafico No. 4**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

**Análisis:** El 66,66% y un 26,66% manifestaron que siempre y casi siempre es importante ser estimado en la institución; solo un 6,68 cree que algunas veces es importante que los empleados se sientan estimados. Lo que permite establecer que el personal de la empresa disfruta de ser estimado y tiende a evitar ser rechazado en su entorno social de trabajo.

### Cuadro No. 6

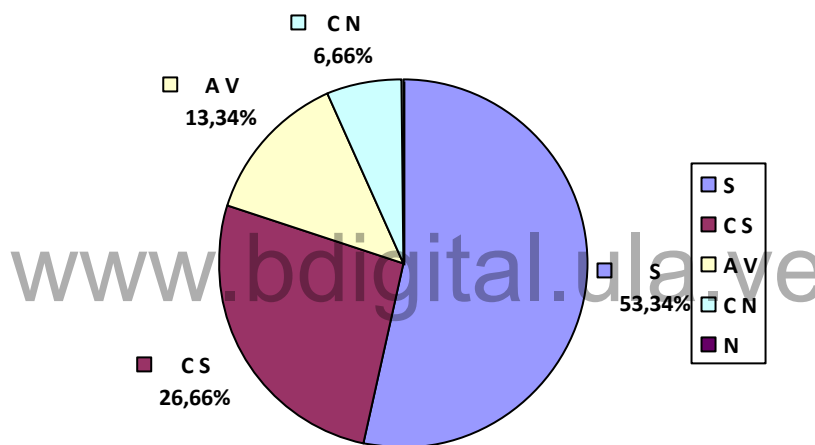
Indicador: Esperanza de Éxito en el Desempeño

**La organización otorga un valor positivo al resultado de las actuaciones del personal.**

#### Categorías

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5										
	8	53,34	4	26,66	2	13,34	1	6,66		

### Grafico No. 5



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

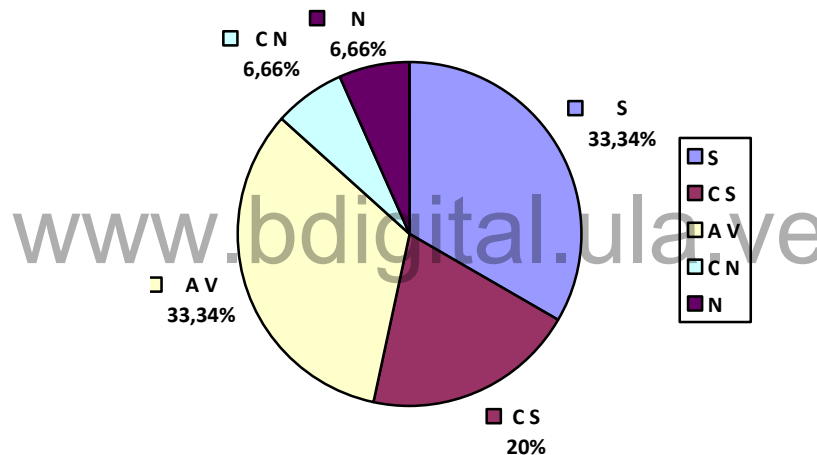
**Análisis:** El 53,54% coincidió en su respuesta. Afirma que el trabajador siempre espera que la empresa valore positivamente el resultado de sus actuaciones; mientras un 26,66% manifiesta que casi siempre está a la espera que la empresa valore su esfuerzo y un 13,33% y 6,66% consideran que algunas veces y casi nunca están esperando que el resultados de sus actuaciones tenga un valor positivo. Por lo que se observa que la calidad de desempeño de la persona no depende solo de las aspiraciones y del valor de lo resultados sino de la medida que el individuo este convencido de que posee las destrezas necesarias para el éxito.

**Cuadro No. 7**  
Indicador: Expectativas de Esfuerzo-Desempeño

**La institución le ofrece recompensas inherentes a la realización de las actividades.**

Categorías										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6	5	33,34	3	20	5	33,34	1	6,66	1	6,66

**Grafico No. 6**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

**Análisis:** El 33,34% de los encuestados manifestó que siempre la empresa le ha ofrecido recompensas inherentes a la realización de sus actividades, un 20% expresó que lo hace casi siempre y un 33,34% dijo que algunas veces las recompensas son acordes con las actividades que realizan y con igual proporción un 6,66% opinan que casi nunca y nunca la empresa ofrece recompensas acordes con el esfuerzo realizado. Esto determina que el personal debe motivarse para satisfacer sus necesidades y espera ser bien remunerado por el esfuerzo realizado.

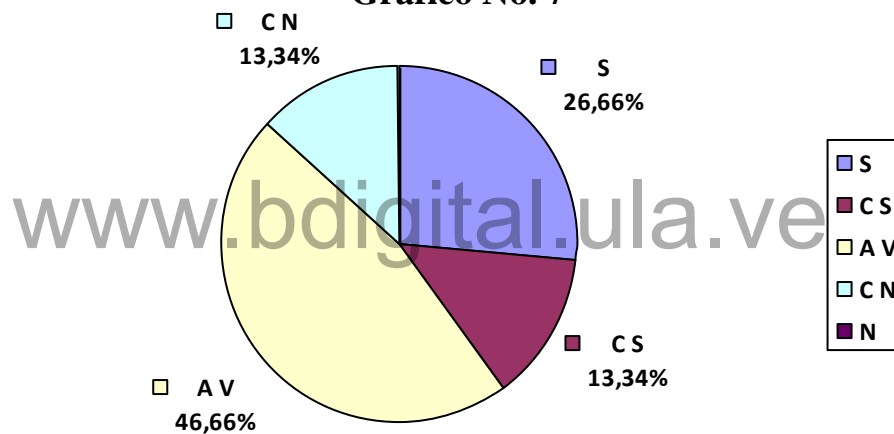
**Cuadro No. 8**  
Indicador: Equidad

**La remuneración que ofrece la institución está acorde con el esfuerzo realizado.**

**Categorías**

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	4	26,66	2	13,34	7	46,66	2	13,34		

**Grafico No. 7**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

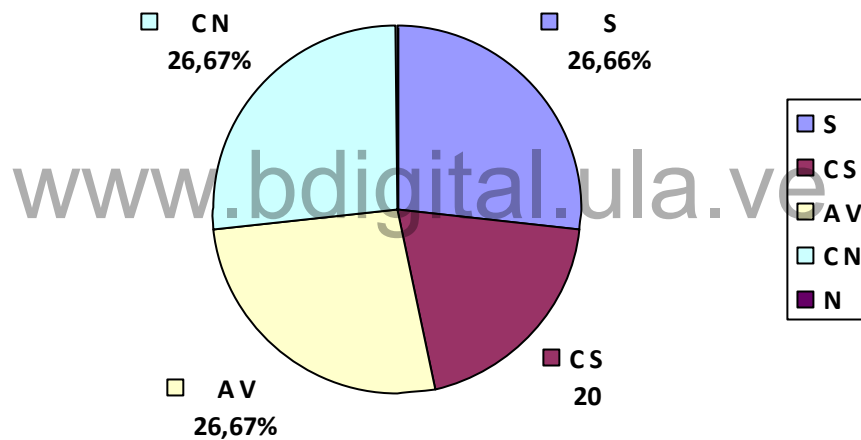
**Análisis:** Este indicador arrojó los siguientes resultados: el 26,66% y 13,34% de los encuestados expresaron que siempre y casi siempre están satisfechos en la empresa, ya que reciben remuneración adecuada por el esfuerzo realizado, mientras un 46,66% y un 13,34% que algunas veces y casi nunca, están satisfechos con su remuneración, lo que demuestra que la mayoría de las personas al comparar su remuneración con la de otros, muestran sentimiento de desigualdad.

**Cuadro No. 9**  
Indicador: Equidad

**Los incentivos ofrecidos por la institución están acordes con las exigencias establecidas.**

Categorías										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	4	26,66	3	20	4	26,67	4	26,67		

**Grafico No. 8**



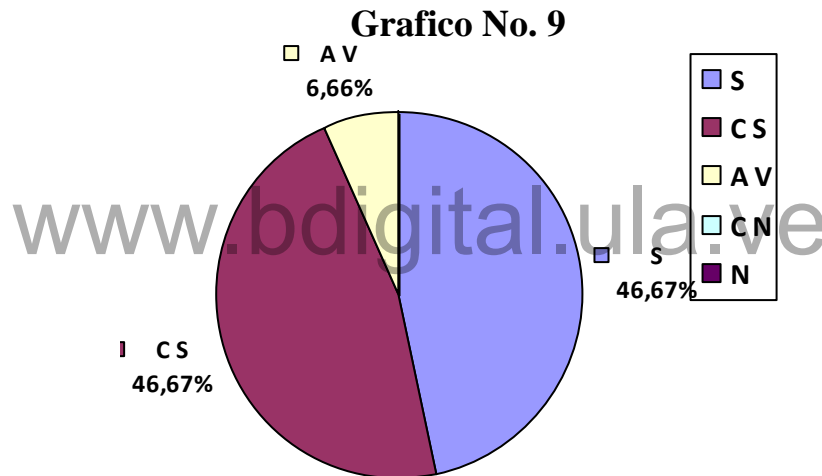
Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

**Análisis:** El 26,66% y el 20% manifestaron que siempre y casi siempre están satisfechos, porque los incentivos que la empresa les ofrece están acordes con las exigencias establecidas, sin embargo en igual porcentaje de 26,67%, expresa que algunas veces o casi nunca los incentivos ofrecidos por la institución no están acorde con las exigencia que exigen la organización al personal, lo que permite determinar que la mayoría están insatisfechos con los incentivos obtenidos en la empresa.

**Cuadro No. 10**  
Indicador: Relaciones Interpersonales

**Existen en la organización un clima cordial, amigable y respetuoso entre los compañeros.**

Categorías										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
9	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
			7	46,67	7	46,67	1	6,66		



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

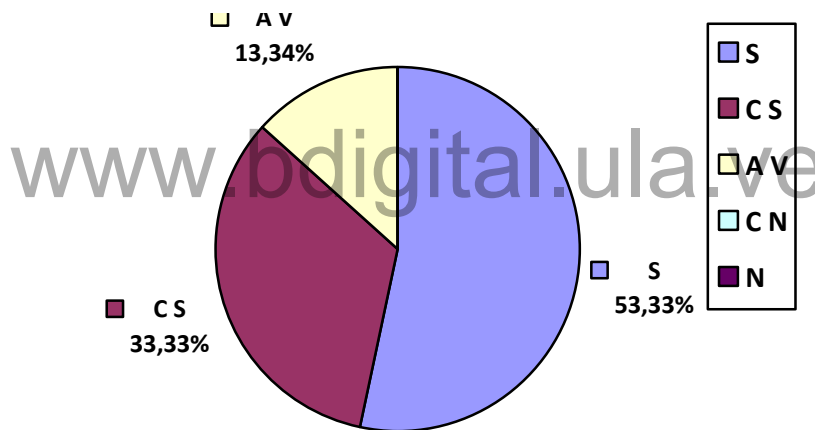
**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta con igual porcentaje 46,67%, expresa que siempre y casi siempre existe un clima cordial, amigable y respetuoso entre los compañeros, o sea que para esta porción en la empresa hay un alto grado de colaboración; y sólo el 6,66% opina que algunas veces existe ese clima de compañerismo en la empresa, esto determina que la mayoría está conforme con las relaciones interpersonales dentro de la oficina.

**Cuadro No. 11**  
Indicador: Comunicación

**En la institución fluyen los canales de comunicación.**

Categorías										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
10	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	8	53,33	5	33,33	2	13,34				

**Grafico No. 10**



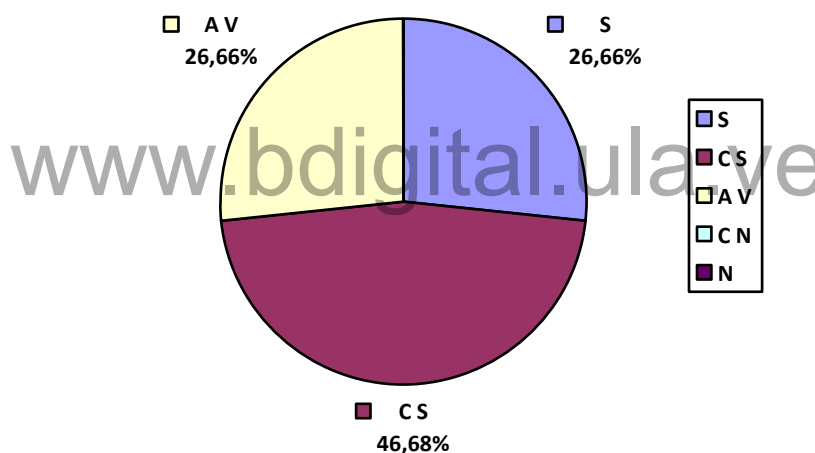
Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

**Análisis:** Se observa que el 53,33% y 33,33% de los encuestados manifiestan que siempre y casi siempre fluyen los canales de comunicación en la empresa, y solo el 13,34% opina que algunas veces no fluye los canales de comunicación, lo que determina que en la institución cuenta con una excelente estrategia de comunicación entre sus empleados lo que permite realizar una mejor labor para obtener excelentes resultado.

**Cuadro No. 12**  
Indicador: Confianza

Existe seguridad y dominio en la realización de todas las funciones asignadas.										
Categorías										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	4	26,66	7	46,68	4	26,66				

**Grafico No. 11**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

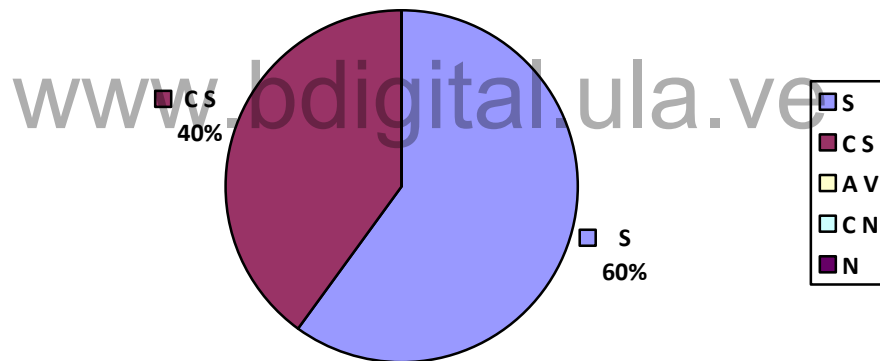
**Análisis:** Los resultados arrojados señalan que el 26,66% opinan que siempre demuestran seguridad y dominio para realizar las funciones asignadas; mientras que el 46,68% señala que casi siempre mantienen esa seguridad y dominio. Esto demuestra la importancia que tiene para los empleados mantener el impulso de sobresalir para lograr a través de su comportamiento sus objetivos y satisfacer su necesidad de seguridad y autorrealización para conservar su empleo mientras que un 26,66% manifiesta que algunas veces mantiene esta seguridad.

**Cuadro No. 13**  
Indicador: Confianza

**El ambiente de trabajo proporciona confianza para el desempeño de las funciones.**

Categorías										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	9	60	6	40						

**Grafico No. 12**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

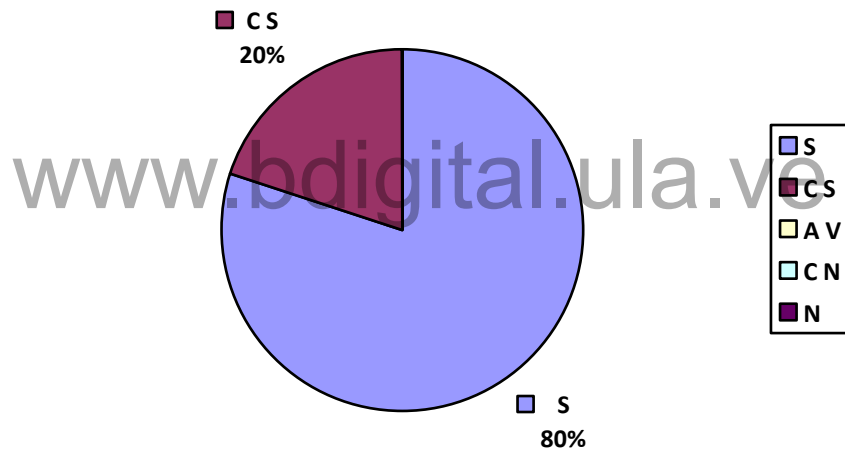
**Análisis:** Este indicador arrojó los siguientes resultados el 60% y el 40% opinan que siempre y casi siempre el ambiente de trabajo le proporciona confianza para el desempeño de sus funciones, lo que permite determinar que un clima de confianza conlleva. a) que las personas se sientan bien consigo misma, b) las personas se sienten bien con los demás y c) las personas son capaces de enfrentar por si misma las exigencias de la vida y de las situaciones.

**Cuadro No. 14**  
Indicador: Aptitudes

**Las habilidades y destrezas son necesarias para realizar las actividades.**

Categorías										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
13	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	12	80	3	20						

**Grafico No. 13**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

**Análisis:** El 80% de los encuestados afirman que siempre demuestran las habilidades y destrezas necesarias para realizar sus actividades, y un 20% manifiesta que casi siempre; lo que indica que la gran mayoría de los empleados se sienten capacitados y motivados para desarrollar sus aptitudes con el fin de realizar un mejor desempeño en sus actividades.

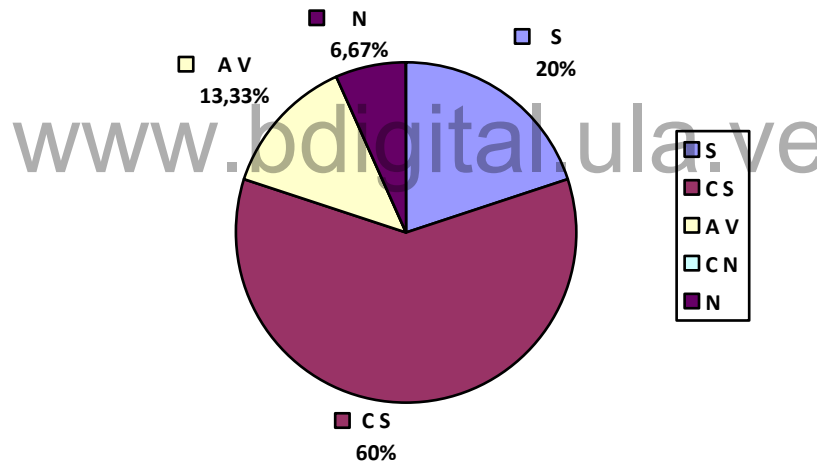
### Cuadro No. 15

Indicador: Reclutamiento del RRHH

**Las técnicas de reclutamiento empleados en la organización son muy estrictas.**

Categorías										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14	3	20	9	60	2	13,33			1	6,67

**Grafico No. 14**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

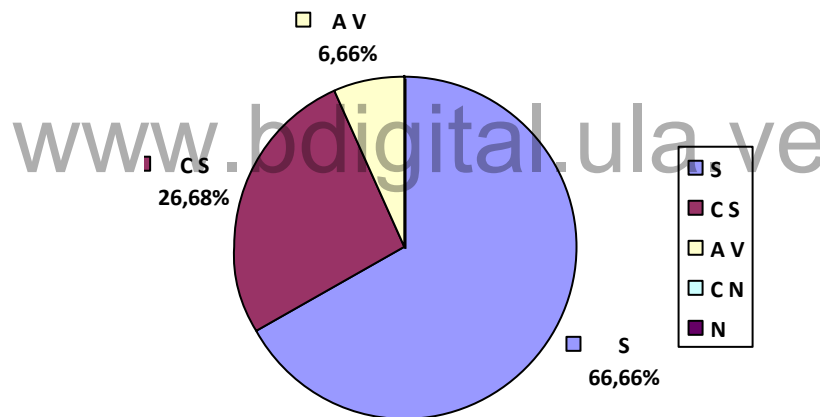
**Análisis:** En los resultados obtenidos en cuanto a este indicador se puede apreciar que el 20% y el 60% de los encuestados considera que siempre y casi siempre la institución utiliza técnicas de reclutamiento muy estrictas, en comparación con el 13,33% y el 6,67% manifiestan que algunas veces y nunca estas políticas de reclutamiento son estrictas, lo que demuestra que la mayoría considera que la empresa, lo hace con la finalidad de reclutar candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar los cargos requeridos por la organización.

**Cuadro No. 16**  
Indicador: Capacitación del RRHH

**Los programas de capacitación que la organización brinda ayuda a mejorar las habilidades para prestar un mejor servicio.**

Categorías										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	10	66,66	4	26,68	1	6,66				

**Grafico No. 15**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

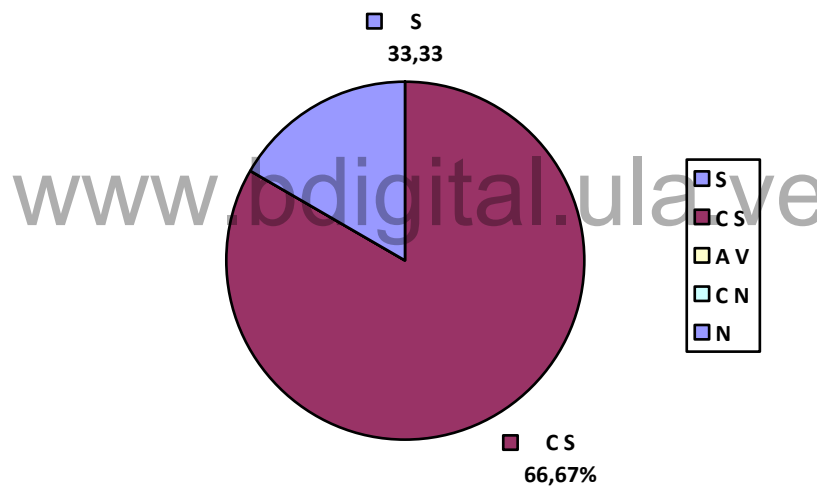
**Análisis:** En este indicador 66,66% y 26,68% expresaron que siempre y casi siempre los programas de capacitación que ofrece la empresa mejoran sus habilidades para prestar un mejor servicio, Solo un 6,66% de los encuestados considera que algunas veces estos programas son aplicados, lo que permite determinar que la mayoría del personal está conforme con los programas de capacitación implementados por la empresa.

**Cuadro No. 17**  
Indicador: Adiestramiento del RRHH

**La institución ofrece programas de adiestramientos acordes a las metas exigidas.**

Categorías					
Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
	F %	F %	F %	F %	F %
16	5 33,33	10 66,67			

**Grafico No. 16**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

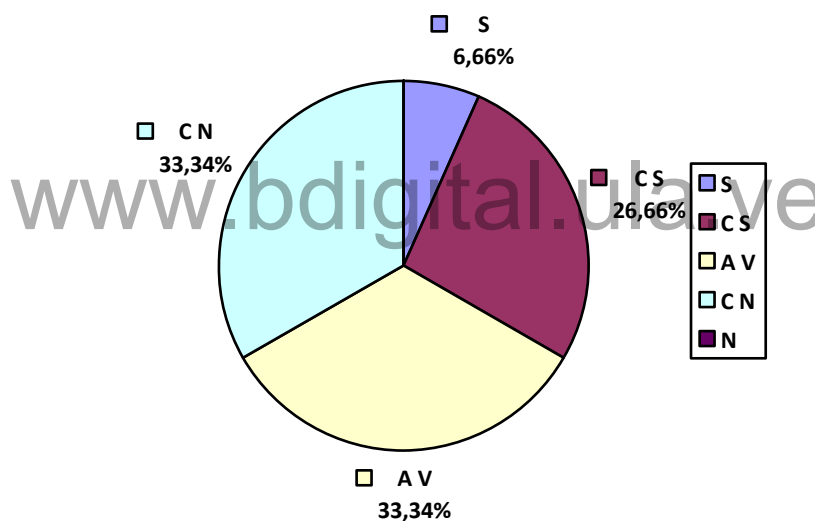
**Análisis:** El 66, 67% y un 33,33% de los encuestados manifestaron que siempre y casi siempre la institución ofrece programas de adiestramiento acorde con las metas exigidas, lo que demuestra que la empresa constantemente actualiza a sus empleados en las distintas tareas para lograr sus objetivos. De esta forma habrá mayor productividad y mayor rapidez por parte del trabajador.

**Cuadro No. 18**  
Indicador: Remuneración

**El sueldo está acorde con el cargo desempeñado en la institución.**

Categorías					
Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
17	F %	F %	F %	F %	F %
	1 6,66	4 26,66	5 33,34	5 33,34	

**Grafico No. 17**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

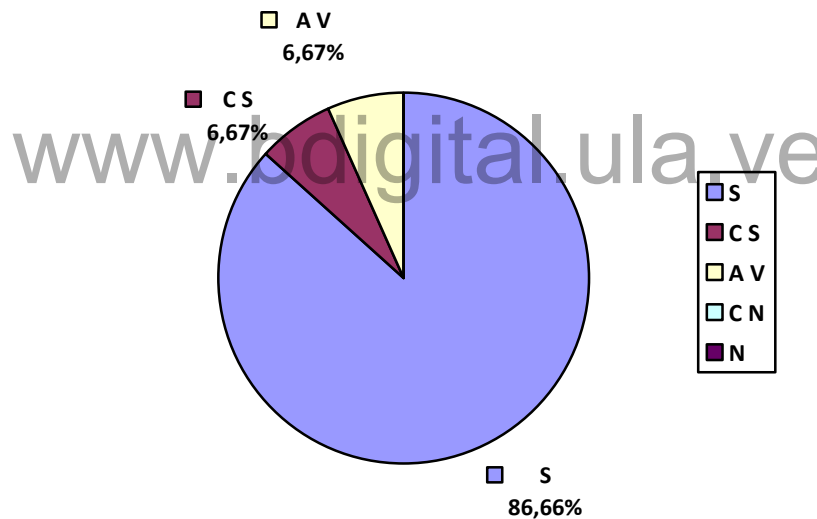
**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta el 6,66% y el 26,66% de la muestra manifestó que siempre y casi siempre la remuneración ofrecida por la empresa está acorde con el cargo que desempeña, sin embargo en igual porcentaje de 33,34% consideran que a veces y casi nunca, lo cual suma la mayoría opinan que la remuneración obtenida no está acorde con las exigencias del cargo que cada uno desempeñan en la organización.

**Cuadro No. 19**  
Indicador: Puntualidad

**La puntualidad es aspecto prioritario para el desempeño de las funciones.**

Categorías										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18	13	86,66	1	6,67	1	6,67				

**Grafico No. 18**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

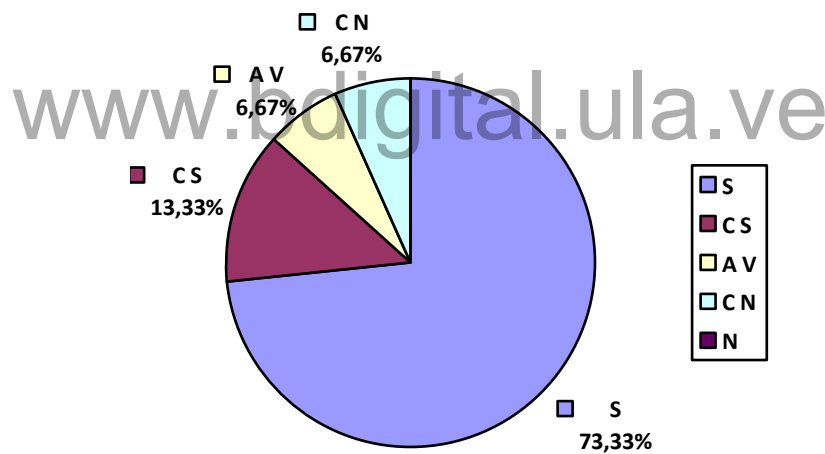
**Análisis:** El 86,66% manifestó que siempre la puntualidad es un aspecto prioritario en el desempeño de sus actividades, lo que demuestra la eficiencia del personal en el cumplimiento de sus responsabilidades dentro de la organización.

**Cuadro No. 20**  
Indicador: Supervisión

**Existe conocimiento de la evaluación que realiza el supervisor en relación al desempeño de las actividades.**

Ítems	Categorías									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
19	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	11	73,33	2	13,33	1	6,67	1	6,67		

**Grafico No. 19**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

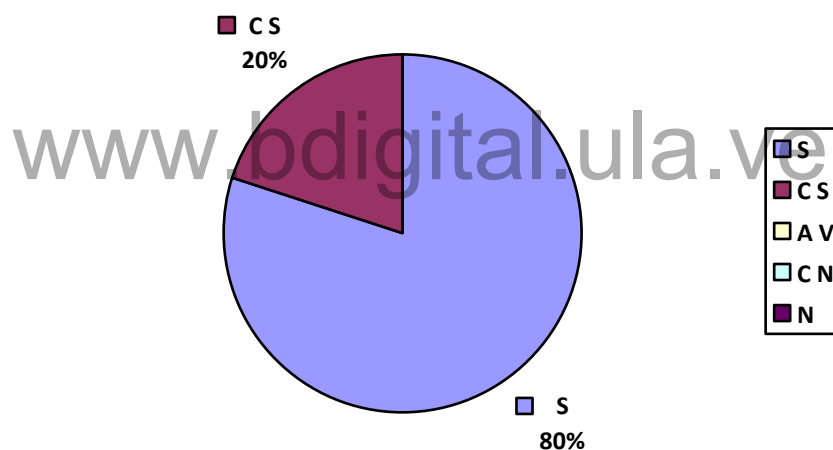
**Análisis:** El 73,73% y el 13,33% expresaron que siempre y casi siempre tienen conocimiento de la evaluación que realiza su supervisor en relación a su desempeño, solo un porcentaje pequeño manifiesta no estar informado de su evaluación, lo que permite determinar que la mayoría de los empleados están informados de la evaluación realizada por su supervisor de su desempeño y de los aspectos que deben mejorar para ser más efectivos.

**Cuadro No. 21**  
Indicador: Productividad

**La motivación y el interés de las personas son factores primordiales para aumentar la productividad...**

Categorías										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20	12	80	3	20						

**Grafico No. 20**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

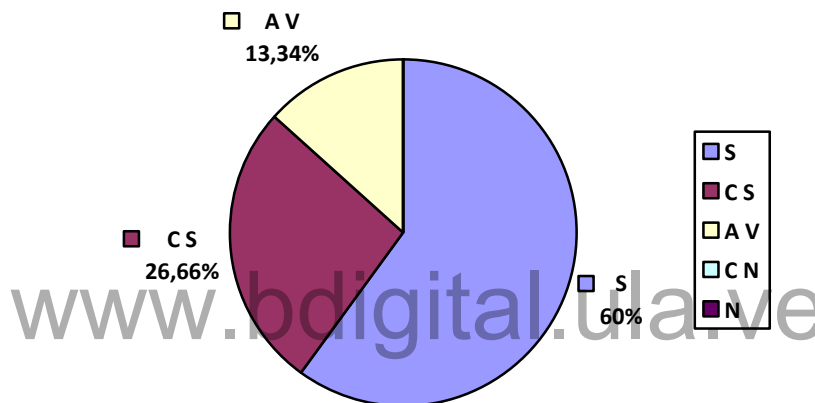
**Análisis:** El 80% y 20% de los encuestados opinaron que siempre y casi siempre la motivación y el interés de las personas son factores primordiales para aumentar la productividad; lo que determina que cuanto más motivado se sienta el trabajador mayor será su interés por ser más productivo dentro de la compañía.

**Cuadro No. 22**  
Indicador: Productividad

**El dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar una mayor productividad**

Ítems	Categorías									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
21	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	9	60	4	26,66	2	13,34				

**Grafico No. 21**



Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Banesco 2010

**Análisis:** De los resultados obtenidos el 60% y el 26,66% manifiestan que siempre y casi siempre que el ser productivos, es trascendental en cuanto a los incentivos de los trabajadores, ya que el dinero es un incentivo singular y que puede satisfacer todos los niveles de necesidades. El 13,34% manifiesta que algunas veces el dinero puede ser motivador para alcanzar una mayor productividad. Esto conlleva a determinar que si bien la remuneración es un factor importante de motivación, no lo es todo en las relaciones laborales. Por medio del salario se puede lograr que las personas estén motivadas para asistir a su trabajo; pero no será suficiente si se pretende conseguir de ellos un mayor rendimiento.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez realizado el correspondiente análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, se presentan las conclusiones y recomendaciones originadas en la presente investigación.

#### **Conclusiones**

Al finalizar la investigación se pudo constatar que en esta empresa aún existe un porcentaje reducido que manifestó tener ciertas inquietudes en cuanto a necesidades que les permita mejorar su actuación en la organización, entre las cuales se pueden mencionar: necesidad de logro y la necesidad de asociación. Es decir, el impulso de sobresalir asumiendo responsabilidades, así como también desean situaciones de cooperación a las de competencia. Investigaciones similares han revelado que el venezolano tiene una baja necesidad de logro debido a: fallas en la selección de metas: muy fáciles o inalcanzables; no recompensadas inmediatamente y el manejo del tiempo: inadecuado, ineficiente e improductivo.

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo determinar que existe un porcentaje considerable del personal que se siente altamente motivado e identificado con la organización; que busca tener éxito dentro de la misma. Reafirmado de esta manera que en la institución hay un alto nivel de orientación al logro, permitiendo a los empleados proponerse metas para sí mismos y trabajar de manera persistente hasta conseguirlas.

De igual manera el personal manifiesta tener expectativas en cuanto a: esfuerzo-desempeño, equidad y relaciones interpersonales: El personal que labora en el Banesco Banco Universal, Agencia Mérida Centro, espera que la organización valore positivamente el resultado de su actuación, ofreciendo recompensas inherentes a las actividades realizadas tales como: remuneración adecuada al cargo que desempeñan e incentivos acordes a las metas asignadas. En tal sentido existe en la empresa un ambiente de cooperación más que de competencia, el personal disfruta ser estimado por la empresa. Para los empleados la fuerza de la motivación está en función del valor que le atribuye a la recompensa, más la cantidad de esfuerzo de los mismos que deberán aplicar para lograrla.

Así mismo, existe en la institución un clima cordial, amigable y respetuoso entre el personal, proporcionando un ambiente de confianza y comunicación abierta hacia los diferentes canales de la oficina; lo que permite un adecuado desempeño en sus funciones.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

En cuanto a los aspectos que tienen relación con la efectividad del desempeño, como la capacitación y el adiestramiento que la empresa lleva a cabo los programas relacionados con estos indicadores; según los resultados obtenidos en la investigación la mayoría del personal opina que la empresa realiza programas de capacitación y adiestramientos acorde con las metas exigidas. A pesar de que muchos de ellos se realicen en otras zonas del país. Esta situación conlleva a que se presenten limitaciones para su máximo aprovechamiento en sus tareas, tomando en cuenta que estos programas ayudan a reforzar las habilidades y destrezas del personal para la prestación de un mejor servicio, y una adecuada calidad operativa. La evaluación continúa realizada por los supervisores, permiten al empleado conocer su comportamiento demostrando sus debilidades y/o fortalezas.

Por otra parte, se pudo constatar que el interés, la puntualidad y la remuneración de los trabajadores son factores importantes de motivación que influyen notablemente en la productividad de la empresa.

En tal sentido, se puede concluir que para cualquier Sociedad Anónima resulta imperioso crear y mantener políticas de motivación, que permitan a su recurso humano un ambiente laboral acorde con las exigencias de las tareas que cada uno deben desempeñar dentro de la compañía, esto resulta beneficioso para la empresa ya que el empleado se sentirá no solo motivado sino comprometido con la organización y el éxito será para ambos.

### **Recomendaciones**

Las conclusiones obtenidas permitieron determinar que el nivel de motivación en el desempeño del recurso humano del Banesco Banco Universal, Agencia Mérida Centro, no es total; ya que existe aunque en un porcentaje no muy significativo, que presentan cierta inquietud en algunos aspectos.

En tal sentido, se formulan algunas recomendaciones que se consideran indispensables para el éxito de toda sociedad anónima y la superación de su recurso humano dentro de la misma, a continuación se presentan algunas recomendaciones:

- .- Realizar actividades que ayuden a fortalecer a un más las relaciones interpersonales, tales como: reuniones de trabajo, dinámicas de grupo, actividades recreativas fuera del ambiente laboral.

- .- Retomar los planes de motivación del personal que incluyan incentivos materiales y emocionales, a través de bonificaciones, viajes y reconocimientos (en forma verbal y escrita) como recompensa a su desempeño.

.- Se sugiere contratar los servicios de organismos especializados en materia de motivación y autoestima, que permitan fomentar un mayor crecimiento personal y profesional; a la vez dotarles de herramientas que fortalezcan su desempeño laboral.

.- Proponer a la Junta Directiva de Banesco Banco Universal, que los programas de capacitación y adiestramiento sean coordinados y dirigidos directamente por cada una de las agencias, lo que va a repercutir en un mejor aprovechamiento y que los mismos lleguen a todo el personal por igual.

.- En general para todas las sociedades deben implementar políticas de incentivos monetarios y no monetarios que permitan que el personal se sienta motivado e identificado con las actividades que realicen dentro de la empresa, esta motivación ira en beneficio personal del trabajador quien será más productivo y en beneficio de la institución la cual tendrá una mejor imagen y posicionamiento en el mercado por su eficiencia y prestación de servicio.

## REFERENCIAS

- Andrade, A. *Administración de Personal*. (1999). Documento en línea. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml>. [Consulta Julio 2009].
- Altuve, M. (1983). *Metodología de la Investigación II*. Caracas: Publicaciones del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
- Ander-Egg, E. (1987). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- Arias, G. (1979) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillás.
- Barboza, E. (1990). *Manual Teórico Práctico de Derecho Mercantil*. Consejo Editorial, Universidad de los Andes, Mérida – Venezuela.
- Ballestrini, M. (1997). *Cómo Elaborar el Proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores Asociados.
- Blum, M. y Naylor, J. (1976). *Psicología Industrial: sus Fundamentos Teóricos y Sociales*. México: Editorial Trillas.
- Carrasco, C. (2005). *Propuesta de un Plan de Incentivos para Mejorar la Calidad de Servicio de los Empleados de la Empresa “La Mansión del Pan, C.A.”*. Trabajo Especial de Grado. El Vigía, Mérida: UNESR.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial No. 36.860* (Extraordinario). Diciembre 30, 1999. Caracas, Venezuela.
- Código de Comercio Venezolano. (1955). *Gaceta Oficial, Extraordinaria, No, 475*.
- Código Civil de Venezuela. (1982). *Gaceta Oficial No. 2.990* (Extraordinario). 26 de Julio de 1982.
- Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la Administración*. Segunda edición. México: Editorial Interamericana
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta edición). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

- Flippo, E. (1988). *Principios de Administración de Personal*. México: McGraw Hill.
- Flores, M. (2004). *Motivación una Alternativa para el Éxito*. México: Editorial MacGraw Hill.
- Gordón, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall. México.
- Granel, A. y Parra M. (1993). *La Formación de Recursos Humanos de Alto Nivel en Venezuela: El Estado, la empresa y la academia. Papeles de Trabajo* N° 26.1993. Caracas: Ediciones IESA.
- Granel, A. y Parra M. (1993). *La Formación de Recursos Humanos de Alto Nivel en Venezuela: El Estado, la empresa y la academia. Papeles de Trabajo* N° 26.1993. Caracas: Ediciones IESA.
- Gellerman, S. (1978). *Motivación y Productividad*. México: Editorial Dima.
- González, A. (2000). *Propuesta Metodológica para Elaborar Trabajos Especiales de Grado*. Mérida: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Hernández, Fernández y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. (2da. Edición). México: Editorial MacGraw Hill.
- Herra, S. y Rodríguez, N. (2002). *Apreciación crítica de la evaluación del desempeño*. Trabajo Especial de grado. Universidad Autónoma de Centro América. San José Costa Rica.
- Herrera, E. (2002). *Generación de Proyectos de Investigación*. Maturín, Venezuela: Universidad Experimental Gran Mariscal de Ayacucho.
- Herzberg, F. (1999) *El Trabajo y la Naturaleza del Hombre*. Cleveland: World Publishing
- Hurtado, J. (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. (2da. Edición). Caracas-Venezuela
- I.E.S.A. (1983) *Revista Papeles de Trabajo*. Instituto de Estudios Superiores de Administración, Caracas - Venezuela
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*, (4ta Edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Koontz H. y Weihrich H. (1999). *Administración una Perspectiva Global* (11ª. Edición) Bogotá: Mc Graw Hill Latinoamericana.
- Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación* 2008). Caracas: Reproducciones INCES
- Ley Orgánica del Trabajo*. (1999). Caracas: Ediciones Eduven.
- Maslow A. (1991) *Motivación y personalidad*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos Barcelona – España.
- Méndez, C. (1988). *Metodología*. (2da. Edición). Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
- Mendoza, M. (2006) *Autoestima y Necesidades Motivacionales en Free Ways*, C.A. Trabajo Especial de Grado leído en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. El Vigía: No publicado
- Nash, M. (1985). *Cómo Incrementar la Productividad del Recurso Humano*. Bogotá: Editorial Norma.
- Núñez, A. *Necesidades de Adiestramiento y la Capacitación de los Recursos Humanos en Venezuela* (1990). En: Revista Papeles de Trabajo. Caracas: Ediciones IESA.
- Nuria, A. (2010) *Entrevista personal realizada*. Subgerente Banesco Banco Universal, C.A. Agencia Mérida Centro.
- Ramírez, J. (2000). *Incentivar el Desempeño*. Revista Gerente No. 160. Caracas Grupo Gerente.
- Robbins, S. (1998). *Administración: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Romero, O. (1993). *Perfil Motivacional del Venezolano*. CIP. Universidad de los Andes. Mérida-Venezuela
- Rosenberg, J. *Diccionario de Administración y Finanzas*. Editorial Océano/Centrum
- Peña, A. (2006). *Contabilidad Avanzada I*, Mérida Venezuela: ULA Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Dpto. de Contabilidad y Finanzas.
- Pérez, L. (2001). *Administración del Desempeño*. *Ser Humano y Trabajo*. Revista en línea. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/desempeno.htm>. [Consulta Julio 2009]

Steimberg, L. (2001) Comunicar el Cambio, Cambiar la Comunicación. *Ser Humano y Trabajo*. [Revista en línea Disponible en]: [http://www.sht.com.ar/ARCHIVO/temas/comunicar\\_cambio.htm](http://www.sht.com.ar/ARCHIVO/temas/comunicar_cambio.htm). [Consulta Julio 2009].

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **ANEXOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, FACULTAD DE CIENCIAS  
JURÍDICAS Y POLÍTICAS, FACULTAD DE DERECHO  
POST-GRADO DERECHO MERCANTIL  
MÉRIDA ESTADO MÉRIDA

**INSTRUMENTO A APLICAR**  
**LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO**  
**EN LAS COMPAÑIAS ANONIMAS, CASO:**  
**BANESCO BANCO UNIVERSAL C. A. AGENCIA MÉRIDA CENTRO**

(Cuestionario dirigido a los empleados de la Oficina de BANESCO,

Ag. Mérida Centro)  
[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

AUTOR.

Alcántara R. José Ch. C.I. 5.560.634

MERIDA, JULIO 2010

## **PRESENTACIÓN**

A fin de dar cumplimiento con el Trabajo Especial de Grado, como requisito para optar al título de Especialista en Derecho Mercantil, mención Sociedades, se ha realizado el presente Trabajo de Investigación, tomando como tema de estudio La Motivación en el Desempeño del Recurso Humano en las Compañías Anónimas, caso de estudio Banesco Banco Universal, C.A., agencia Mérida Centro, donde usted, forma parte de una muestra seleccionada para responder este instrumento, conformado por 21 preguntas que nos permitirán obtener la información requerida.

Los datos suministrados tienen carácter confidencial y anónimo, los cuales serán solamente verificados por el investigador, por lo que agradecemos responder cada uno de los planteamientos en forma precisa y objetiva y con la mayor sinceridad que amerita la misma, a fin de garantizar la confiabilidad de los resultados.

Agradezco altamente su valiosa colaboración.

## INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de enunciados que usted deberá responder tomando en cuenta las siguientes instrucciones:

Marque con una equis (X) la alternativa que más se adapte a su opinión. A tal efecto, para cada ítem se le ofrecen cinco opciones, donde debe señalar una sola alternativa de respuesta. Cualquier duda que se presente deberá consultar a la persona responsable de la administración de la encuesta.

Las categorías de respuestas son:

1. Siempre (S)
2. Casi siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
4. Casi nunca (CN)
5. Nunca (N)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)