



Universidad de Navarra

IRCO

# *Documento de Investigación*

---

DI nº 507

Abril, 2003

LA MOTIVACION DEL DIRECTIVO EN EL SECTOR  
FINANCIERO ESPAÑOL: ANALISIS COMPARATIVO  
DE LA BANCA PRIVADA Y PUBLICA.  
UN ESTUDIO EMPIRICO

José Ramón Pin\*  
Lourdes Susaeta \*\*

---

\* Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

\*\* Asistente de Investigación, IESE

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2003, IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

# **LA MOTIVACION DEL DIRECTIVO EN EL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL: ANALISIS COMPARATIVO DE LA BANCA PRIVADA Y PUBLICA. UN ESTUDIO EMPIRICO**

## **Resumen**

Determinar los factores que motivan al directivo es un tema ampliamente estudiado por la literatura. El planteamiento de este proyecto se basa en la teoría sobre las expectativas de Vroom (1964), desarrollado por Porter y Lawyer (1968), y el desarrollo de la teoría sobre la motivación humana de Pérez López (1987, 1991), a partir de las cuales hemos elaborado un nuevo modelo específico. La muestra tomada para contrastar el modelo en el estudio empírico es de 156 directivos españoles, 100 de la banca privada y 56 de la banca pública. Para cada uno de estos colectivos se han analizado las siete variables que figuran en nuestro modelo motivacional: instrumentalidad y valencia correspondientes a la motivación extrínseca, intrínseca y trascendente, así como el nivel de expectativas, realizándose por último un análisis comparativo. Los resultados muestran las fortalezas y debilidades de ambos sistemas bancarios, destacando como datos más significativos la importancia de la motivación intrínseca sobre la trascendente y la extrínseca en el sector financiero en general, y una clara superioridad en la motivación del directivo de la banca privada sobre la pública.

**Palabras clave:** motivación extrínseca, motivación intrínseca, motivación trascendente, banca pública, banca privada, expectativas.

# **LA MOTIVACION DEL DIRECTIVO EN EL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL: ANALISIS COMPARATIVO DE LA BANCA PRIVADA Y PUBLICA. UN ESTUDIO EMPIRICO (\*)**

## **1. Introducción**

El objetivo de este proyecto es profundizar en el estudio de los factores motivacionales del directivo.

Desde el IRCO se ha ido realizando a lo largo de los tres últimos cursos académicos el trabajo de campo de este proyecto, mediante un cuestionario de motivación cumplimentado ya por más de 1.500 alumnos que han pasado en este período por sus aulas. Presentamos un estudio empírico para el sector financiero español de la aplicación del modelo motivacional que se propone en el presente trabajo.

Las pruebas *ad experimentum* realizadas para el sector financiero indican interesantes conclusiones preliminares; nuestro próximo objetivo es ampliar el estudio a otros sectores y elaborar segmentaciones por edad, sexo y nivel directivo.

## **2. Una perspectiva del sector financiero español**

La muestra seleccionada para realizar el trabajo de campo del estudio procede del sector bancario. Hemos considerado conveniente trazar en breves líneas las claves en que este sector se mueve actualmente y algunas de las políticas de recursos humanos más habituales. Las hipótesis que se plantean en el documento proceden de las diferencias más significativas en cuanto a los factores potencialmente motivadores que tienen la banca pública y privada española en sus prácticas de recursos humanos.

Este sector ha experimentado en las últimas décadas transformaciones radicales que han tenido notables consecuencias para los bancos y otros intermediarios financieros. Los principales motivos que están promoviendo estos profundos cambios en el sector los podríamos resumir así:

- El proceso de desregulación y desintermediación financiera
- La globalización de los mercados
- La emergencia de nuevos competidores
- Las tecnologías de la información

---

(\*) Estudio patrocinado por la Fundación Rafael Escolá.

Los bancos se están replanteando el modelo tradicional de competir, su estrategia, sus estructuras y organización; uno de los retos más relevantes que afrontan en los principales países industriales es la creciente importancia del mercado de capitales, con la eclosión de nuevos intermediarios financieros (Canals, 1996).

### **El modelo bancario español**

A partir de 1977 se inicia un importante proceso de cambio en el modelo bancario español, con medidas adoptadas por el Gobierno y encaminadas especialmente a la concesión de mayores grados de libertad a las entidades financieras, así como el final de la especialización de funciones en los bancos, cajas de ahorro y otros intermediarios financieros, y la autorización a la entrada de bancos extranjeros en España. A estas medidas siguieron un proceso continuo de liberalización progresiva de comisiones y tipos de interés, la creación de intermediarios financieros especializados, la equiparación entre las cajas de ahorro y la banca universal, y la adecuación de la normativa bancaria española a la segunda directiva comunitaria de la U.E., con la libre entrada de bancos y compañías de seguros de ámbito comunitario (Canals, 1996).

Como resultado, a partir de los años ochenta en España tenemos un sector bancario radicalmente diferente del que existía a principios de la década (Gual, 1993); Gual y Vives (1990). Sustancialmente, los cambios son:

- Aumento del tamaño de los bancos debido al proceso de fusiones
- Aumento de la rivalidad en el sector
- Reestructuración importante para reducir costes
- Esfuerzo de las entidades por ofrecer nuevos servicios que compensen la pérdida de margen financiero

La capacidad de adaptación de las entidades financieras a este nuevo marco más libre y más internacional se está poniendo de manifiesto a través de profundos cambios que se están operando tanto en la banca privada como en la banca pública.

### **La banca pública**

La banca pública española está llevando a cabo un importante esfuerzo de adaptación a la nueva situación competitiva que se presenta. Desde 1983 comenzó a desarrollar su proceso de modernización, orientado a la mejora en su organización y al reforzamiento de la solvencia, liquidez y seguridad financiera de las entidades que lo componen. La eliminación de los rígidos sistemas de las autorizaciones de créditos del pasado, la flexibilización y adaptación al mercado de los tipos de interés activos, el proceso de descentralización operativa con la apertura de nuevas sucursales del Banco de Crédito Industrial y del Banco Hipotecario de España en todas las Comunidades Autónomas, la captación de recursos en competencia en el mercado como principal fuente anual de fondos, la eliminación de los recursos del Tesoro como fuente de financiación de la banca pública, y el esfuerzo realizado en el desarrollo de sistemas y procesos informáticos, constituyen todos ellos importantes resultados de la etapa de modernización emprendida fundamentalmente por el ICO en los últimos años. El esfuerzo realizado se ha traducido en una mejora de los índices de financiación, actividad y resultados del grupo.

En cuanto a la organización, la ley 33/1987 de 23 de diciembre, de presupuestos generales del Estado para 1988, constituyó el grupo de crédito oficial como un nuevo holding de empresas públicas, destinado a cumplir las finalidades públicas que justifican su existencia. Aunque no vamos a entrar en los detalles de la reorganización estratégica que esta decisión conllevó, sí que vamos a puntualizar algunas de las consecuencias que todos estos cambios han significado para la actual banca pública española. Fundamentalmente, éstas estaban relacionadas con cuatro aspectos:

1. Pequeña pero real pérdida de cuota de mercado, explicable tanto por el auge de las posiciones neoliberales y los procesos de desregulación bancaria como por las mismas tendencias de desintermediación financiera.
2. La creciente concentración en las operaciones de crédito industrial y al sector de la vivienda, acompañada de una rigurosa selección de los prestatarios.
3. Procesos de reorganización y de reforma interna hacia modelos de gestión menos burocratizados y con criterios más empresariales.
4. Sustancial modificación de las técnicas prestamistas, abriéndose la gama de servicios financieros y produciéndose una sustancial mejora en la capacidad técnica de las instituciones prestamistas.

En cuanto a las políticas de recursos humanos y desarrollo directivo, la banca pública española carece de tradición en el desarrollo de este tipo de prácticas. Empezando porque los directivos, tanto directores como subdirectores generales, son cargos públicos de libre designación, a lo máximo que puede aspirar un funcionario público perteneciente por ejemplo al ICO, es a una jefatura de área o de departamento.

En estos últimos años se han introducido cambios que persiguen una banca pública más acorde con la liberalización del mercado, que se han concretado en ciertas acciones formativas para los directivos en el área del *management*.

Por otra parte, y en referencia a las políticas de remuneración, hay que tener en cuenta que los incrementos salariales los dicta el CECIR, y en la nómina de todo el personal, incluido el directivo, sólo hay una mínima parte variable, que oscila entre el 6-9%, relativa a la productividad.

En el ICO, conscientes de la necesidad de incrementar el desarrollo de estas políticas, y su relación con el desempeño, ahora se está trabajando en su desarrollo. Desde este estudio pretendemos aportar algún dato esclarecedor que pueda facilitar el camino.

## **La banca privada**

Tradicionalmente, el sector bancario español ha sido un sistema cerrado, fuertemente regulado, protegido de la competencia exterior, conservador en cuanto a innovación y controlado por los grandes bancos, que también poseían importantes partes de la industria (Caminal et al., 1990, pág. 272).

A partir de 1977, y como consecuencia de los Pactos de la Moncloa, empiezan a tomar cuerpo algunos cambios radicales que inducen hacia la desregulación del sector

financiero. Aunque a partir de 1978 el Gobierno autorizó la actividad de bancos extranjeros, éstos no tuvieron totalmente despejado su establecimiento y operaciones hasta el año 1993. La banca extranjera había visto en España una oportunidad clara de negocio con altas expectativas de beneficios.

Ante esta amenaza, la banca española siguió una estrategia de reacción; modernizaron sus sistemas de negocio no sólo en términos de productos o de cualificación de sus empleados, sino también en sus modelos de gestión (Abad, 1987). La principal barrera de entrada de que la banca nacional disponía ante la amenaza extranjera era la potente red de sucursales que poseía. Se produjo una tendencia al reforzamiento mediante procesos de fusión y expansión internacional, fundamentalmente en países latinoamericanos.

Las prácticas de personal de los bancos españoles están embebidas del estilo de dirección español y del sistema legal de relaciones laborales. La orientación de los recursos humanos en los bancos españoles ha sido durante muchas décadas paternalista, jerárquica y formal. Los bancos no han negociado directamente sus convenios colectivos, delegando habitualmente esta función en su asociación empresarial (AEB), (Quintanilla, 2001).

Se ha producido una disminución en el número de contrataciones, motivada fundamentalmente por la incorporación a los sistemas de las nuevas tecnologías y el cierre de sucursales que se consideraban poco rentables.

Los nuevos retos del sector bancario demandan un nuevo perfil de empleado de banca, y la selección se dirige hacia personal cualificado con alto potencial, habitualmente titulados universitarios. La formación interna y el desarrollo de carrera profesional han sido las claves de la política de recursos humanos de la banca en los últimos años. Los directivos proceden de dentro en la gran mayoría de los casos, con lo que podríamos afirmar que en una política endogámica la banca tiende a formar a sus propios cuadros directivos. Cada vez son más habituales las políticas de remuneración flexible, con la participación en opciones sobre acciones por parte del personal, fundamentalmente directivo.

La apreciación del desempeño se combina con técnicas de evaluación por competencias clave para cada puesto de trabajo, estableciéndose técnicas cada vez más sofisticadas, que en los directivos tienden hacia evaluaciones 180° y 360°. Apoyos de *coaching* y *mentoring* se consideran cada vez más necesarios en el acompañamiento del directivo de este sector en sus retos profesionales.

### **3. Marco conceptual: fundamento teórico del proyecto**

La literatura ha estudiado ampliamente el tema de por qué las personas trabajan en las empresas y, además, lo hacen coordinadamente, aceptando imposiciones jerárquicas u organizativas. La necesidad de investigar profundamente sobre el ser humano y sobre lo que le mueve a actuar, a fin de elaborar auténtica teoría, pero teoría capaz de mejorar la acción práctica en las empresas, es lo que ha llevado a desarrollar numerosas investigaciones en este campo. En este apartado pretendemos hacer una breve pero completa revisión de las aportaciones que hacen los autores que abordan este tema, poniendo nuestro punto de mira en la respuesta conductual del directivo como unidad de análisis de nuestro estudio.

Podemos agrupar estas aportaciones en cuatro modelos: mecanicista, orgánico o psicosocial, basado en las expectativas y antropológico.

### 3.1. Modelos que figuran en la literatura

#### a) Teorías sobre la motivación humana

El problema de la motivación de las personas desde la óptica del “modelo mecanicista” se contempla como qué y cuánto hay que darle a una persona para que haga lo que la empresa le pide. Es decir, cuáles han de ser los incentivos y su cuantía. Se considera al dinero como el “motivador universal”.

Este modelo fue pronto superado en la década de los cuarenta por los trabajos de Elton Mayo y Fritz Roethlisberfger en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company. Estos autores llegaron a la conclusión de que la productividad, la satisfacción y la motivación estaban estrechamente relacionadas entre sí, y que los planteamientos en los que la variable motivación estaba únicamente inducida por incentivos económicos debían rechazarse por incompletos.

A partir de estos experimentos se despierta un creciente interés en el mundo académico y empresarial por profundizar en los motivos que llevan al hombre a trabajar y, en consecuencia, en las necesidades que el ser humano busca satisfacer a través de su trabajo. Surgen los modelos orgánicos, también llamados psicosociológicos, entre los que una de las aportaciones más relevantes es la teoría de Maslow (1), en su obra «Motivación and Personality». Esta teoría tiene dos pilares básicos: una jerarquía de las necesidades humanas y un dinamismo por el que aparecen las motivaciones para satisfacer estas necesidades según un cierto orden. Clasifica las necesidades en:

- a) Fisiológicas
- b) De seguridad
- c) Sociales
- d) De autoestima
- e) De autorrealización

La tesis de este autor consiste en afirmar que la motivación para satisfacer una necesidad de orden superior sólo se presenta y es operativa cuando están satisfechas las de orden inferior. Maslow, consciente de las limitaciones de su enfoque, planeó su teoría como marco para futuras investigaciones.

Dentro de esta misma escuela, Herzberg (2) propone dos tipos de factores que influyen en la motivación: los factores higiénicos (sueldo, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reglamentaciones, modo de operar de la empresa, relaciones personales con los supervisores, etc.), que afectan a la satisfacción de las necesidades de la jerarquía inferior, y los factores propiamente motivadores (posibilidades de logros, naturaleza de la propia tarea, responsabilidades de promoción, etc.), que afectan a la satisfacción de las necesidades de jerarquía superior.

Para Herzberg, la falta de un nivel adecuado de factores de higiene causa simplemente insatisfacción en el trabajador, insatisfacción que desaparece si esos factores se corrigen, llevándolos a un nivel adecuado por encima del cual ya no producen un incremento en la motivación. El logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño del trabajo tan sólo se consigue a través de los factores motivadores.

---

(1) Maslow, A., «Motivation and Personality», Harper & Row, Nueva York, 1954.

(2) Herzberg, Frederick, «Work and the Nature of Man», Crowell, Nueva York, 1966.

Es McGregor (3) quien, con su teoría X y su teoría Y, mejor sintetiza las aportaciones anteriores. La teoría Y se basa en la concepción de la empresa como *organismo social* o *paradigma psicosociológico*, opuesta a la teoría X, que corresponde a la dirección propia de un modelo mecanicista.

Es este autor quien diferencia dos tipos de factores que afectan a la motivación del individuo: factores extrínsecos y factores intrínsecos (4). Los primeros, que están asociados a las necesidades inferiores de Maslow y proceden de fuera del individuo, constituyen: compensaciones, incentivos, castigos...

Los factores intrínsecos están más bien ligados con la satisfacción de las necesidades superiores de la persona, y ésta los consigue como resultado directo de su propio esfuerzo; son, por ejemplo: el sentido de “logro”, el aprendizaje y la satisfacción ligada a sentirse responsable de algo. La mayor aportación de la teoría Y es que el individuo es capaz de liberar las energías del ser humano que le son propias para automotivarse por los resultados propios de la acción.

La dicotomía extrínseco-intrínseco se acepta habitualmente en el campo del comportamiento organizativo; sin embargo, con vistas a una contrastación empírica, hay que afinar los términos, ya que existen diferencias en lo que los autores entienden por estos términos. Hay dos tipos de definiciones diferentes y que vamos a exponer a continuación:

El primer tipo está enfocado a la relación entre la actividad y la recompensa (Herzberg et al., 1959). Las recompensas intrínsecas derivan directamente o están inherentemente conectadas con la tarea o actividad desarrollada. Por el contrario, las extrínsecas son vistas por separado o de manera externa a la tarea desarrollada.

El segundo tipo, que es el que encontramos en la literatura con más frecuencia, lo constituyen las definiciones que están relacionadas con la persona que administra o es mediador de la recompensa (Deci, 1972; Lawler, 1981). De acuerdo con esta perspectiva, los incentivos que proceden del propio individuo se consideran intrínsecos, y las recompensas que vienen de otros, son extrínsecas.

En este estudio vamos a adoptar como válida esta segunda clasificación, dejando de lado la controversia existente sobre la posibilidad real de clasificar los incentivos según esta tipología (Guzzo, 1979).

Actualmente, las teorías que explican el comportamiento humano lo hacen combinando el resultado de los móviles o *drives*, hábitos e incentivos. Los *drives* son la energía que mueve parcialmente el comportamiento en su esfuerzo por satisfacer las necesidades humanas. Los hábitos se definen como asociaciones que se van creando poco a poco entre el estímulo y la respuesta, y los incentivos se conciben como la capacidad de anticipar objetivos futuros y son consecuencia del conocimiento generado en el pasado.

#### *b) Teorías sobre las expectativas*

Por otra parte, las teorías sobre las expectativas o la motivación explícita estudian las preferencias sobre los diferentes resultados o consecuencias posibles y la tendencia de desarrollo subjetivo acerca de las probabilidades o expectativas relacionadas con el futuro.

(3) McGregor, D., «The Human Side of Enterprise», McGraw Hill, Nueva York, 1960.

(4) McGregor, D., «Leadership and Motivation», The MIT Press, Cambridge, Mass., 1966, pág. 259 y siguientes.



Esta línea de investigación fue iniciada por Lewin y Tolman en los comienzos de 1930. De acuerdo con los resultados de estos psicólogos se han desarrollado numerosos trabajos sobre la motivación. Una primera hipótesis fue formulada por Georgopoulos, Mahoney y Jones en 1957:

«Si un trabajador observa que una alta productividad es el camino que le va a llevar a conseguir sus propios objetivos, tiende a incrementar su propio rendimiento, y si no le reporta ningún beneficio, no se esforzará.»

Fue Vroom (1964) quien desarrolló esta teoría en su conocido estudio «Work and Motivation». También Porter y Lawler (1968) aportaron un conocimiento más profundo de la teoría de los conceptos “expectativa x valencia” dirigida específicamente a la motivación del directivo.

La teoría de las expectativas es un marco de trabajo complejo basado en una argumentación fundamentada en el pensamiento hedonista. La teoría propone que las creencias de las personas acerca de sus expectativas, instrumentalidades y valencias interactúan psicológicamente para crear una fuerza motivacional que es la causa de que la gente actúe de manera que busque el placer o evite el dolor.

La motivación, según la entiende Vroom, es una función de las expectativas o, lo que es lo mismo, de tener éxito ante el esfuerzo y lograr un cierto nivel de desempeño, y en la probabilidad de recibir esas recompensas (instrumentalidad), así como en el valor que el sujeto da a los mismos (valencia).

$$M = E \times I \times V$$

M = Motivación  
E = Expectativas  
V = Valencia  
I = Instrumentalidad

De manera alternativa, se puede expresar así:

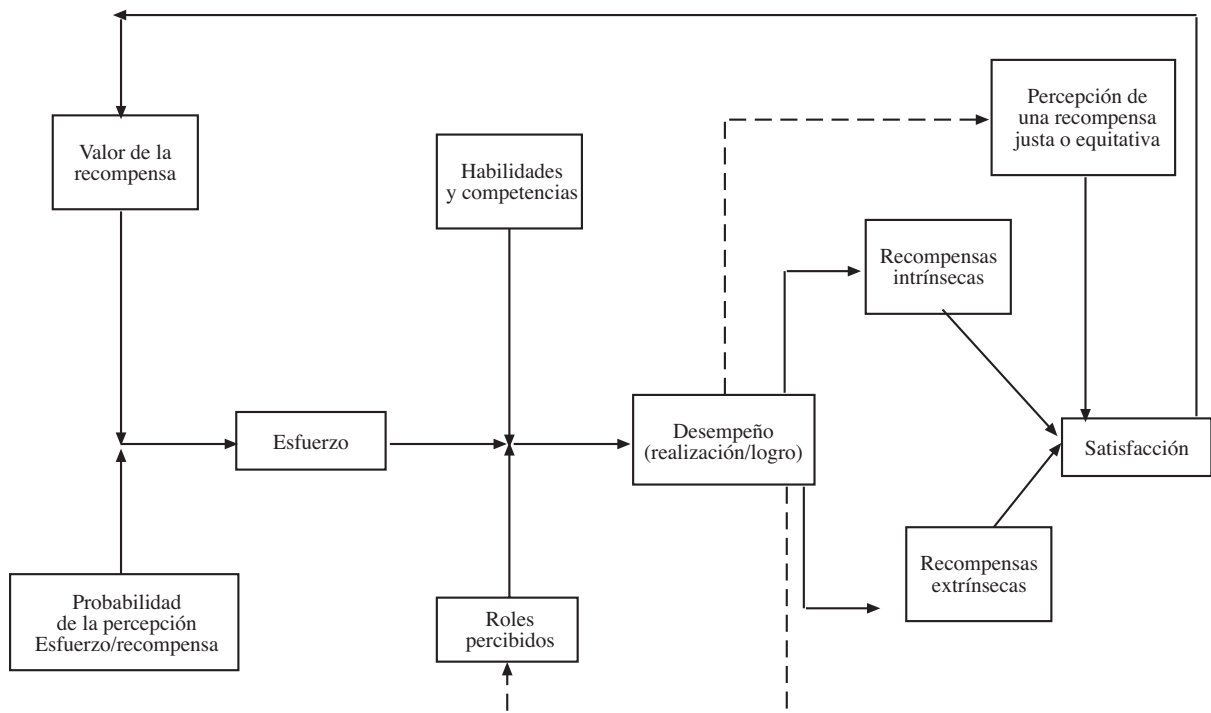
$$\text{Motivación} = [E \rightarrow D] \Sigma [(P \rightarrow R) (V)]$$

En esta formulación, la motivación está representada como el producto de tres elementos:

- El primero son las expectativas. Expectativas =  $[E \rightarrow D]$  se refieren a la percepción que tiene la persona de la probabilidad de que su esfuerzo se traduzca en un mayor desempeño.
- El segundo elemento es la instrumentalidad. La instrumentalidad ( $P \rightarrow R$ ) se refiere a la percepción que tiene la persona de que ciertos resultados, positivos o negativos, estén ligados al desempeño.
- El tercer elemento es la valencia (V). La valencia se refiere a la percepción personal del valor de esos resultados, es decir, cuánto le agrada o desagrada a la persona recibir estos resultados. La valencia es una anticipación de la satisfacción (Gordon, 1987; Lawler, 1981).

Esta teoría de las expectativas, como ya hemos dicho anteriormente, quedó formulada en el modelo de Vroom (1964) y perfeccionada por Lawler y Porter (1968), que ya introducen el papel que juegan en la motivación las recompensas intrínsecas y extrínsecas que hemos analizado anteriormente. Presentamos a continuación el modelo explicando cada uno de sus componentes según los autores.

Figura 1. Modelo de motivación. Teoría de las expectativas



Modelo de motivación de Vroom. Modelo de motivación de Porter y Lawler. Tomado de Porter y Lawler, «Managerial Attitudes and Performance», 1968. Copyrighted by Richard D. Irwin, Inc. McGraw Hill Companies, Inc. 2000.

$$\text{Desempeño} = f(\text{Habilidad} \times \text{motivación})$$

$$\text{Motivación} = f(V_j \times E_{ij})$$

$$V_j = f\sum(V_k \times I_{jk})$$

$E_{ij}$  = Fuerza de la expectativa de que la acción  $i$  produzca un resultado  $j$

$V_j$  = Valor del resultado  $j$

$I_{ij}$  = Percepción de la instrumentalidad del resultado  $j$  por realizar la acción  $i$

**Motivación:** La motivación es el resultado de la interacción entre las expectativas que un incremento en el esfuerzo lleve consigo un particular nivel de desempeño y valor o atractivo de este resultado para el individuo. A su vez, la valencia del desempeño es una función de la percepción positiva o negativa de obtener esos resultados.

**Habilidad:** Vroom (1964, página 198) define la habilidad de desarrollar una tarea como el grado en que poseen los individuos todos los atributos necesarios para su desarrollo, excluyendo aquellos de naturaleza psicológica.

**Roles percibidos:** Son Porter y Lawler (1968) quienes introducen este concepto. Es la variable que describe precisamente cómo el individuo define su papel en el trabajo.

Para Vroom, el desempeño o desarrollo personal del individuo es una función del producto de la fuerza motivacional y las habilidades. Porter y Lawler ven el desempeño como producto o interacción de la motivación al desarrollo, el esfuerzo, la habilidad para desarrollar las tareas y las precisas percepciones individuales del papel que el individuo tiene en el trabajo.

*Recompensas:* Son Porter y Lawler (1968) quienes introducen en el modelo las motivaciones extrínsecas e intrínsecas. Las dos clases de motivación tienen que ver con el desempeño del individuo. También figura en el modelo una recompensa en términos de equidad.

### *c) Modelo de Pérez López: perspectiva antropológica*

Avanzando un paso más en la visión del hombre desde una perspectiva antropológica o humanista, es Pérez López (5) quien habla de tres tipos de necesidades del ser humano: materiales, cognoscitivas y afectivas, que se describen brevemente a continuación:

#### *Necesidades materiales:*

Son todas aquellas que satisfacen al sujeto a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico que lo circunda. Significan, en último término, la posesión de las cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con las mismas. La satisfacción de estas necesidades está ligada a la sensación de placer. De hecho, el placer es la medida del valor de la realidad, en cuanto ésta satisface más o menos este tipo de necesidades.

#### *Necesidades de conocimiento:*

Son aquellas ligadas a las capacidades que las personas tenemos de hacer cosas, de conseguir lo que queremos. Se satisfacen en la medida que la persona es capaz de controlar la realidad que la circunda y se considera capaz de hacer más cosas. La sensación de poder y, en cierta medida, la sensación de seguridad, corresponden a estados psicológicos que dependen de la satisfacción de estas necesidades.

#### *Necesidades afectivas:*

Son aquellas ligadas al logro de las relaciones adecuadas con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas, de que nos aprecian por nosotros mismos, por ser quienes somos. Las personas son capaces de amar, de darse al otro y de ser amadas, y esta relación es la que satisface nuestras necesidades afectivas.

Si la motivación la definimos como el impulso en el ser humano que le lleva a satisfacer unas necesidades, tenemos que distinguir, parafraseando a Pérez López (6), *tres tipos de motivos* o componentes de la motivación:

---

(5) Pérez López, J. A., «La motivación humana», FHN-245, nota técnica de la División de Investigación del IESE, marzo de 1985.

(6) Pérez López, J. A., et al., «Las motivaciones humanas», FHN-161, nota técnica de la División de Investigación del IESE, Barcelona, 1985.

- *Motivos extrínsecos*: los que corresponden a lo que esperamos recibir del entorno al actuar (M. ex.). Constituyen el tipo de motivaciones en las que se basaba exclusivamente la teoría histórica, señalando que la forma de motivar al trabajador es a través de un sistema de incentivos salariales. Motivaciones basadas únicamente en intereses externos, entre ellos los económicos.
- *Motivos intrínsecos*: los que corresponden a lo que esperamos experimentar internamente al actuar (M. in.). Defendido por “la escuela de las relaciones humanas”. Las personas son movidas a actuar por los cambios internos, personales, que esperan alcanzar al realizar la acción.
- *Motivos trascendentes*: los que corresponden a lo que esperamos que cambie en el entorno al actuar (M. tr.). Como dice Pérez López (1985, pág. 9): «A poco que pensemos en ellos veremos que la acción de una persona tiene (...) consecuencias (...) que constituyen una poderosa fuente de motivación (...). Son consecuencias externas que se buscan por motivos internos (...) la motivación hacia una acción por las consecuencias, por el valor que esa acción tiene para satisfacer las necesidades de otra persona». A este tipo le llama motivación trascendente. La denominación puede conducir a error. No se trata de algo relacionado únicamente con lo sobrenatural. Se denomina así porque trasciende a la persona, porque se refiere a lo que importan las consecuencias de las acciones en los otros.

Así, la motivación total de una persona es la combinación de los tres tipos de motivos, de manera que podría expresarse como:

$$MT = \boxed{M. ex. + M. in. + M. tr.}$$

Una de las aportaciones más importantes que hace este autor es la inclusión de los *motivos trascendentes*, ya que a largo plazo la ausencia de motivaciones de orden trascendente en un trabajo acaba produciendo frustración. Este tipo de motivos es conocido desde antiguo, pero no se había tenido en cuenta en el análisis teórico.

Relacionando tipo de motivación con necesidades:

Las necesidades materiales .....	Los motivos extrínsecos
Las necesidades de conocimiento .....	Los motivos intrínsecos
Las necesidades afectivas .....	Los motivos trascendentes

Cada persona tiene una composición de su motivación ( $MT = ME + MI + MT$ ), composición que dista mucho de ser estática y que evoluciona a lo largo de las distintas fases de la vida del individuo.

A la hora de decidir, la persona se encuentra con lo que se denomina el *conflicto intermotivacional*, ya que habrá acciones más atractivas desde unos puntos de vista que de otros.

La resolución de los conflictos intermotivacionales es lo que va configurando la calidad motivacional de una persona. Si una persona no da valor en sus decisiones a los motivos trascendentes, cada vez le será más difícil tenerlos en cuenta. Esta persona será incapaz de comprender a otros que tengan un perfil de motivación de calidad superior al suyo. Una persona de este tipo genera desconfianza, tiende al individualismo y a ver en sus colegas o subordinados rivales a los que hay que dominar o neutralizar.

Una persona más propensa a tener en cuenta los efectos que sus acciones provocan en su entorno estará en mejores condiciones de interactuar en una organización sin inducir a su alrededor comportamientos defensivos o bloqueantes de confianza. Esto es aún más importante en el caso del directivo, cuya labor consiste en lograr compromisos de sus subordinados hacia los objetivos de la empresa, para lo cual ha de inducir en ellos un mínimo de confianza (7).

Concluyendo, la motivación extrínseca sirve para motivar a corto plazo, para objetivos inmediatos, pero no genera lealtad y puede ser muy peligrosa para estimular. Las personas con fuerte inclinación por los motivos intrínsecos pueden ser muy útiles para la organización en tanto en cuanto sus intereses coincidan, pero si esto no es así pueden ser muy negativas para el funcionamiento de la empresa. La satisfacción de los motivos intrínsecos no genera lealtad; por el contrario, aumenta la independencia de las personas, lo cual las hace muy propensas a la migración. Los motivos trascendentes, en cambio, sirven para lograr objetivos importantes a largo plazo, generan lealtad y ayudan a permanecer en la empresa cuando hay dificultades.

### 3.2. Modelo específico

El modelo que presentamos en nuestro estudio plantea el cruce metodológico de dos teorías:

- a) La primera, la teoría sobre los tipos de motivación de Pérez López (1985), que ya se ha explicado en el apartado anterior y cuya principal aportación es la inclusión de la motivación trascendente o transitiva.
- b) La segunda es la teoría de las expectativas de Vroom (8), que como ya hemos analizado estudia la relación entre la motivación hacia una acción, el valor que se le asigna al resultado y la probabilidad que la persona asigna al resultado si se ejecuta la acción, teoría histórica basada en el estudio que este autor realizó sobre los tres factores que influyen en la fuerza motivacional (FM):
  - La expectativa o probabilidad subjetiva y a priori de tener éxito en relación directa con el esfuerzo realizado (Exp.).
  - La instrumentalidad o consecuencias calculadas, también a priori, de este éxito (I).
  - La valencia o valoración a priori de esas consecuencias (V).

De manera que la fuerza motivacional (FM) se podría expresar matemáticamente como:

$$FM = \text{Exp} \times (I_1V_1 + I_2V_2 + I_3V_3 + \dots) = \text{Exp} \times \sum_{i=1}^{i=n} I_iV_i$$

(7) Barnard, Chester I., «The functions of the executive», Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1986.

(8) Vroom, V., «Work and Motivation», Carnegie Institute of Technology, John Wiley & Sons Inc., Nueva York, 1964.

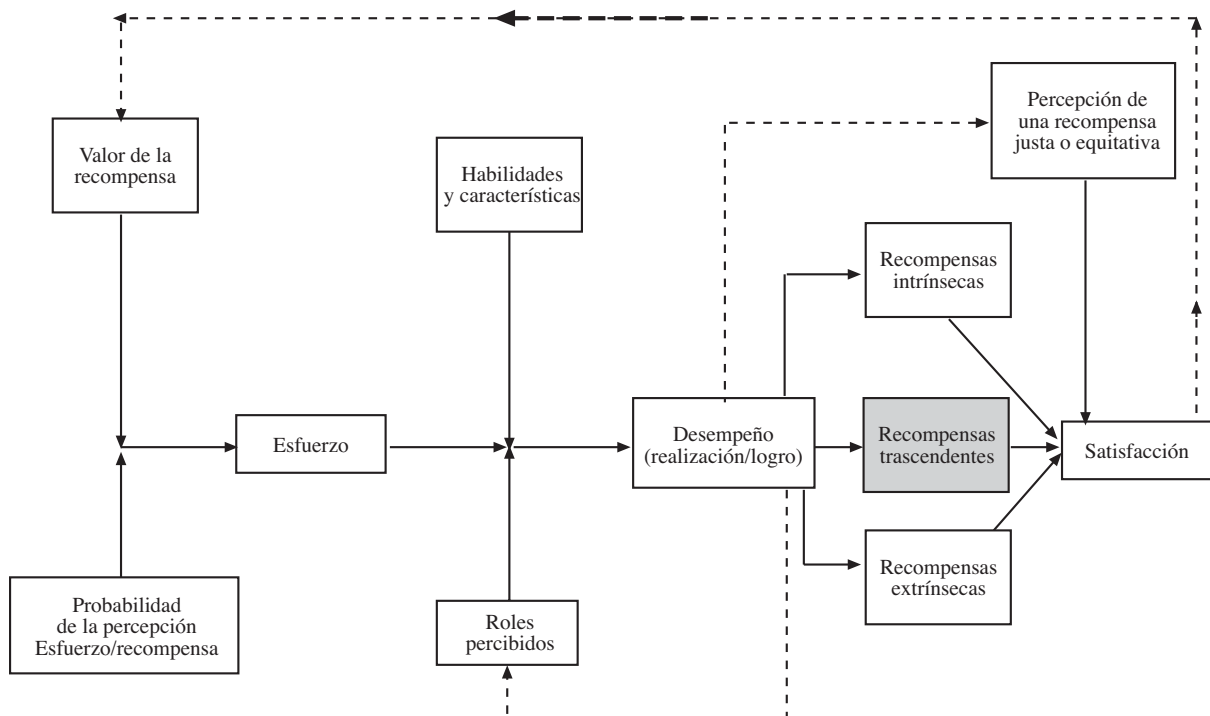
La teoría formulada por Vroom establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado.

En el ámbito del trabajo significa que prefieren dar el rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Por tanto, los primeros tipos de motivos identificados en el campo de la organización empresarial fueron los de carácter extrínseco, es decir, los estímulos externos: retribución, rango, poder sobre los recursos. El paradigma se identificó con los trabajos del ingeniero Taylor (Taylor, 1970) y su corriente de pensamiento, denominada taylorismo. La manifestación más notable de esta teoría de la motivación humana son las técnicas de producción industrial conocidas como “métodos y tiempos”. El modelo se basa en la sucesión de acciones y reacciones en la interacción del agente (un miembro de la organización) con su entorno (la empresa). Esta afirmación define un peculiar concepto de aprendizaje, que denominamos *operativo* o *técnico*. La consecuencia de este modelo es que el problema de la organización se reduce a determinar qué hay que darle a la persona (y cuánto) para que se decida a realizar un trabajo que la empresa le pide. La cuestión es la definición de cuáles han de ser los incentivos y su cuantía.

A pesar de que Vroom no desecha la existencia de otro tipo de aprendizaje, no lo contempla en su teoría de las motivaciones, lo que hace que su modelo no sea erróneo, sino incompleto.

Como hemos visto en el apartado anterior, son Porter y Lawler quienes introducen las motivaciones extrínsecas e intrínsecas en el modelo, quedando abierto el *gap* objeto de nuestra investigación y que no ha sido estudiado por la literatura de la influencia de las motivaciones trascendentes en el modelo desarrollado por Porter y Lawler (1968), que a su vez es una profundización en el modelo más relevante sobre las expectativas de Vroom (1964).

**Figura 2. Modelo de motivaciones**



Fuente: Elaboración propia partiendo del modelo de motivación de Vroom. Modelo de motivación de Porter y Lawler, tomado de Porter y Lawler, «Managerial Attitudes and Performance», Copyrighted by Richard D. Irwin, Inc., 1968. McGraw Hill Companies, Inc. 2000.

## 4. Metodología

### 4.1. Procedencia de las respuestas

En nuestro estudio, la población la constituyen directivos de la banca pública y privada española en el año 2002.

Las encuestas cumplimentadas y utilizadas en este informe han sido 156, todas ellas correspondientes a directivos del sector financiero: cien del sector banca privada y el resto del sector de banca pública. Las han cumplimentado participantes procedentes de programas de perfeccionamiento directivo del IESE en el año 2002.

Por supuesto que se puede argumentar que aplicar el estudio a este colectivo puede sesgar la muestra, y ésta es una de las limitaciones de nuestro trabajo.

### Ficha técnica

Población	Directivos sector financiero público y privado
Ambito geográfico	España 2002
Unidad de análisis	Individuo
Obtención de información	Alumnos programas IESE
Muestra	156 directivos del sector financiero
Trabajo de campo	Encuesta
Tasa de respuesta	85%
Tratamiento de la información	Algoritmo propuesto en el modelo y comparación de medias con aplicación de T-test

### 4.2. Procedimiento

Antes de realizar la encuesta se han hecho pruebas *ad experimentum* con otros grupos de participantes. En primer lugar, los participantes trabajaron un caso práctico sobre la motivación del directivo, con objeto de incentivarles en su inquietud acerca del tema. Posteriormente cumplimentaron la encuesta, sin explicarles el modelo en que estaba basada. Una vez procesados los resultados de la encuesta para el grupo, se les presentaron en clase estableciendo comparaciones con otros grupos y se les explicó el modelo teórico.

La parte empírica del estudio se centra en un análisis cuantitativo de los resultados de la encuesta.

En el Anexo 3 se presenta el cuestionario utilizado en la encuesta, que se basa en Lawler (1981) y Gordon (1987). La estructura es la siguiente:

- a) Una primera pregunta analiza la instrumentalidad respecto a una serie de factores relacionados con el trabajo bien hecho (salario, seguridad, aprendizaje, servicio a otros...), preguntando por la probabilidad de que ocurran en una escala de Licker del 1 al 7.
- b) Una segunda pregunta analiza la valencia de esos mismos factores (salario, seguridad, aprendizaje, servicios a otros...) en una escala de Licker también del 1 al 7, preguntando por su importancia para el encuestado.
- c) Una tercera pregunta, que sirve para medir el grado de expectativas, relaciona el esfuerzo realizado con la probabilidad de que se obtenga un trabajo bien hecho, considerado y útil. Esta probabilidad se mide igualmente en una escala de Licker del 1 al 7.

Un sencillo algoritmo matemático permite agrupar los productos de instrumentalidades y valencias de las preguntas a) y b) según su naturaleza extrínseca, intrínseca y trascendente, de manera que se obtiene un “perfil motivacional” cuantitativo de los encuestados.

La suma de estos tres elementos, multiplicados por la expectativa, permite obtener la fuerza motivacional cuantificada.

De esta manera el proceso investigador hace coincidir dos líneas teóricas, la basada en los factores del trabajo y las expectativas (Vroom) y la de la tipología de los motivos (Pérez López), combinación de ambas que hasta la fecha no se ha realizado y supone un aporte teórico y práctico, en nuestra opinión, original.

Las pruebas realizadas *ad experimentum* indican que se extraen conclusiones comparativas sustanciales tanto al comparar los resultados del algoritmo matemático como al comparar instrumentalidades y valencias.

### **4.3. Medidas**

Se midieron dos tipos de datos:

- Las variables categóricas que ofrecen los detalles del colectivo que ha contestado los cuestionarios: edad, sexo, sector, estudios.
- La fuerza motivacional según el modelo de Vroom (1964), y Porter y Lawler (1968). Con este instrumento estudiaremos: 1) las expectativas; 2) las instrumentalidades, y 3) las valencias.

Como se puede comprobar en la encuesta, los componentes de las expectativas son tres ítems; los de la instrumentalidad, son dieciséis ítems, seis de los cuales miden los factores extrínsecos; cinco, factores intrínsecos, y los últimos, cinco factores trascendentes. La valencia es el tercer elemento de la escala; cada ítem que mide la valencia tiene un par con un elemento similar de la instrumentalidad. El producto se obtiene para los dieciséis pares. Calcularemos la fuerza motivacional introduciendo las medias de estos productos en la fórmula de Vroom (1964).



## 5. Justificación del proyecto

Fundamentalmente, dos son las razones que lo justifican:

- Hasta la fecha no existen estudios comparativos sobre los “perfiles de motivación” de los directivos españoles que distingan los sectores financieros públicos y privados.
- No se ha desarrollado un empleo cruzado de dos de las teorías motivacionales (la teoría de Vroom, en su versión desarrollada por Porter y Lawler (1968); Lawler (1981) y la teoría de Pérez López (1987).

## 6. Análisis

Los análisis realizados fueron los siguientes:

### *Banca privada y banca pública*

Para cada uno de estos dos colectivos, se ha realizado por separado:

- Análisis de los datos medios para cada ítem de las instrumentalidades y valencias, así como análisis porcentual de las respuestas obtenidas.
- Contraste T-Student por pares.
- Establecimiento de un ranking según el mismo análisis.
- Cálculo de las expectativas.
- Cálculo de los perfiles motivacionales y fuerza motivacional según el modelo propuesto.
- Gráficos.

### *Comparativa banca privada-banca pública*

- Análisis de frecuencias de los datos de las variables categóricas para los dos tipos de colectivos.
- Análisis de los datos medios de los ítems de las instrumentalidades y valencias, estableciendo una comparación por parejas de los datos de banca pública y banca privada.
- Contraste con la T-Student.
- Análisis de las expectativas.
- Contraste con la T-Student.
- Gráficos.

## 7. Formulación de hipótesis a contrastar

En la banca privada ya existen actualmente unas políticas de personal capaces de crear mayores expectativas en sus empleados; además, se dispone de argumentos como la política salarial, el desarrollo de carreras, plan de formación, etc. que nos inducen a formular las siguientes hipótesis:

- H1. La relación entre el esfuerzo personal y el desempeño logrado (nivel de expectativas) será mayor para la banca privada que para la pública.
- H2. Las instrumentalidades de los factores que afectan a la motivación extrínseca en la banca privada tendrán una puntuación más alta que los de la banca pública, en las que este tipo de recompensas son prácticamente inexistentes.
- H3. Las instrumentalidades de los factores intrínsecos serán mayores en la banca privada que en la pública, por el desarrollo de políticas de recursos humanos, posibilidades de autorrealización, de participación en grupos de trabajo, etc.
- H4. La valencia para ambos tipos de factores motivacionales no diferirá sustancialmente en los dos tipos de banca, ya que el hecho de que en el caso de la pública no existan prácticamente estas políticas no supone que las personas que están trabajando en ella no las valoren.
- H5. Por el tipo de prestación a la sociedad, la motivación trascendente será superior en la banca pública que en la privada.
- H6. La fuerza motivacional será mayor en la banca privada que en la pública.

## 8. Resultados

### 8.1. Banca privada

A continuación vamos a analizar las variables del modelo con los datos de la muestra de directivos procedentes de la banca privada.

Según el modelo propuesto para el análisis:

$$FM = \text{Exp} \times (I_1 V_1 + I_2 V_2 + I_3 V_3 + \dots) = \text{Exp} \times \sum_{i=1}^{i=n} I_i V_i$$

Se ha calculado:

ME =  $(I_1 V_1 + I_2 V_2 + I_3 V_3 + \dots)$ , con los ítems que se han tenido en cuenta para calcularlo, igual con la MI y la MT.

Como expusimos en el apartado 2, referido al modelo específico, hemos medido para cada ítem la instrumentalidad y la valencia. Como se puede comprobar en el cuestionario de motivación que se adjunta, los encuestados han tenido que responder a dos preguntas referidas a estas variables:

*Instrumentalidad:* Si realiza su trabajo especialmente bien, ¿hasta qué punto es probable que consiga estos objetivos (ítems del modelo)? Las respuestas van en una escala de Licker del 1 al 7, clasificada en muy improbable (1-3), indiferente (4) y muy probable (5-7) (9).

*Valencia:* La pregunta es respecto a lo que uno puede confiar en obtener a través de su trabajo: Estas cosas (ítems del modelo), ¿son importantes para usted? La escala es idéntica a la que se aplica para la instrumentalidad.

En la Tabla 1 se muestran las medias de los resultados obtenidos para el cálculo de la instrumentalidad y de la valencia. El producto nos permite calcular los datos del perfil motivacional. Posteriormente haremos un análisis T-Student y estudiaremos el grado de significación de las diferencias entre instrumentalidad y valencia.

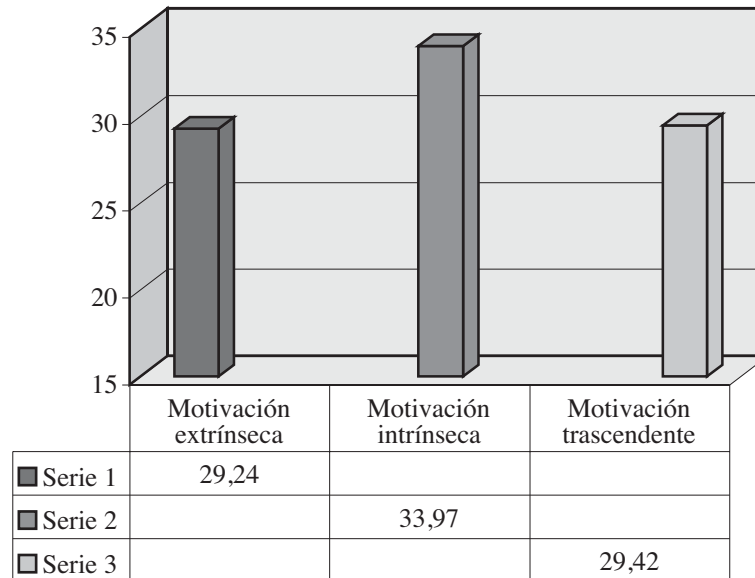
En este perfil llama la atención la mayor fuerza motivadora que tienen para los directivos del colectivo seleccionado los factores de carácter intrínseco. Con respecto a la motivación total, MT = 92,63, el 37% corresponde a factores intrínsecos, es decir, que proceden del propio individuo, frente a un 31% para los extrínsecos y un 32% para los trascendentes.

**Tabla 1. Motivación en la banca privada**

		<i>Instrumentalidad</i>	<i>Valencia</i>	<i>Instrumentalidad x Valencia</i>
<b>a</b>	<b>Salario</b>	5,34	5,97	31,88
<b>d</b>	<b>Seguridad</b>	5,09	5,84	29,73
<b>f</b>	<b>Promoción</b>	4,57	5,72	26,14
<b>i</b>	<b>Respeto</b>	5,83	6,12	35,68
<b>j</b>	<b>Elogios jefe</b>	5,13	5,10	26,16
<b>o</b>	<b>Buen clima</b>	4,78	5,41	25,86
	<i>Motivación extrínseca</i>			<b>29,24</b>
<b>b</b>	<b>Mejor persona</b>	6,28	6,19	38,87
<b>c</b>	<b>Capacidades</b>	5,58	6,14	34,26
<b>g</b>	<b>Autorrealización</b>	5,95	5,59	33,26
<b>l</b>	<b>Aprendizaje</b>	5,66	5,98	33,85
<b>m</b>	<b>Autonomía</b>	5,10	5,81	29,63
	<i>Motivación intrínseca</i>			<b>33,97</b>
<b>e</b>	<b>Objetivos</b>	5,90	6,03	35,58
<b>h</b>	<b>Mejor empresa</b>	5,37	6,07	32,60
<b>k</b>	<b>Clientes y proveedores</b>	5,17	5,85	30,24
<b>n</b>	<b>Compañeros</b>	5,24	5,80	30,39
<b>p</b>	<b>Impacto + entorno</b>	3,93	4,65	18,27
	<i>Motivación trascendente</i>			<b>29,42</b>

(9) Para facilitar la comprensión de los gráficos hemos denominado a la instrumentalidad, probabilidad, y a la valencia, importancia.

**Figura 3. Perfil motivacional de los directivos de la banca privada española**



### **Instrumentalidad y valencia banca privada**

Para el análisis de las diferencias entre las medias de las instrumentalidades y valencias correspondientes a los distintos ítems y el estudio del grado de significatividad que presentan estas diferencias, se ha hecho un estudio de t-test por pares.

### **T-test**

Hemos considerado el valor de  $\alpha = 0,05$ , como es usual, siendo por tanto el valor crítico  $\alpha/2 = 0,025$ . Para valores del t-test  $>0,025$ , consideramos la hipótesis nula, siendo sólo significativas aquellas diferencias de medias en las que el t-test da un valor inferior a 0,025.

Viendo los resultados que figuran en el Anexo 1 del t-test aplicado a las diferencias entre las medias de la banca pública y privada, son significativas las referentes a la instrumentalidad y la valencia que corresponden a las variables a, d, f, i, o, c, h, k, n, p: salario, seguridad, promoción, respeto, buen clima, capacidades, mejor empresa, impacto en clientes y proveedores, compañeros y beneficio a otros o impacto en el entorno.

Se han calculado también los porcentajes obtenidos en la medida de la instrumentalidad y valencia, clasificando las respuestas en tres bloques: muy probable, intermedio y poco probable.

Tabla 2. Instrumentalidad y valencia en banca privada

	Item	Probabilidad banca privada			Importancia banca privada		
		Muy probable	Intermedio	Poco probable	Muy importante	Intermedio	Poco importante
Extrínseca	Salario	81	9	10	98	0	2
	Seguridad	71	11	18	89	2	9
	Promoción	57	16	27	91	3	6
	Respeto	94	0	6	95	0	5
	Elogios jefe	76	5	19	70	7	23
	Buen clima	60	13	27	80	8	12
Intrínseca	Mejor persona	95	1	4	98	1	1
	Capacidades	87	5	8	99	1	0
	Autorrealización	95	1	4	86	4	10
	Aprendizaje	88	3	9	93	1	6
	Autonomía	70	6	24	92	3	5
Trascendente	Objetivos	94	1	5	94	0	6
	Mejor empresa	82	5	13	96	2	2
	Clientes y proveedores	73	13	14	89	1	10
	Compañeros	76	8	16	90	0	10
	Beneficio a otros	36	39	25	58	14	28

### Diferencias más significativas instrumentalidad-valencia

Aquellos puntos donde coinciden la instrumentalidad y la valencia o sus diferencias no son significativas, indican fortalezas en el sistema de motivación, ya que la empresa está dando al directivo aquello que realmente le importa; sin embargo, los *gaps* nos indican las debilidades del sistema.

### Motivación extrínseca

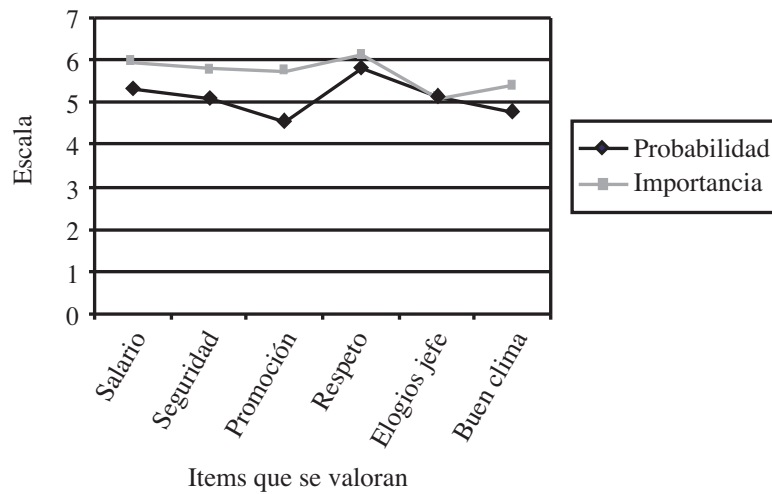
En los resultados del t-test se muestran *significativas* las diferencias entre instrumentalidad y valencia de *todos los ítems* extrínsecos, excepto los elogios del jefe.

Por tanto, habría que hacer un análisis pormenorizado de todos estos factores, ya que se valoran por encima de lo que se espera conseguir y son debilidades del sistema.

En la Figura 4 podemos observarlo.

Por destacar uno de ellos, en el que la diferencia es más acusada, el 57% de los encuestados opina que puede obtener una promoción en su trabajo, pero el 91% le da importancia a este hecho. ¿Es que no hay desarrollo de carrera profesional en la banca?; quizá no al nivel al que muchos directivos aspiran a llegar. Para estudiar este hecho habría que hacer un análisis en profundidad mediante *focus groups*. Parece que los directivos valoran este ítem por encima de las posibilidades de conseguirlo. Fomentar la promoción y el desarrollo de carreras directivas puede ser un buen consejo para el sector bancario privado si quiere tener directivos motivados. El origen de esta divergencia se puede encontrar en las políticas de selección de personal que actualmente se aplican en la banca privada, ya que se contrata a personas con gran potencial y, lógicamente, por efecto de cuello de botella, no todas podrán desarrollar una carrera directiva.

**Figura 4. Motivación extrínseca banca privada**



### Motivación intrínseca

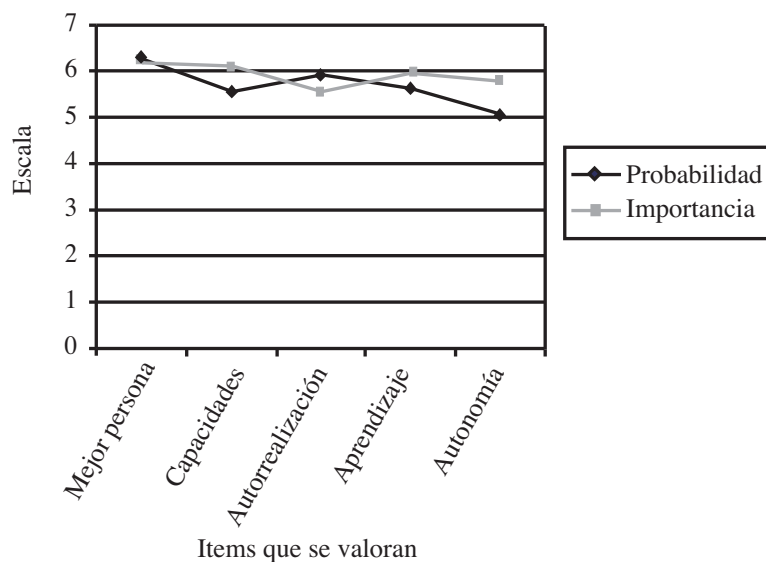
Según el t-test, la diferencia es significativa sólo para las capacidades. Es ésta, por tanto, una debilidad del sistema motivacional bancario privado. Los directivos valoran más el desarrollo de capacidades en su trabajo que lo que pueden esperar de él. Habría que profundizar en qué capacidades son éstas, aunque esto sería motivo de otro estudio.

Sin embargo, el hecho de que para los demás ítems las diferencias no sean significativas, supone que están bien identificados los factores que implican motivación intrínseca.

Aunque no se puedan considerar significativas, hay ciertas divergencias en algunos ítems que se podrían mejorar en porcentaje y que apuntamos a continuación.

El 60% opina que es muy probable lograr un buen clima de trabajo; sin embargo, la importancia con que se valora este ítem es de un 80%. En este factor podrían influir temas de fusión de culturas por el proceso de concentración del sector.

**Figura 5. Motivación intrínseca banca privada**



Sólo un 60% piensa que es probable lograr autonomía, frente a una importancia del 80% para este ítem. La existencia de estructuras jerarquizadas y procesos organizativos complejos en los que el valor “autonomía” se encuentra todavía poco desarrollado, ¿puede responder esta diferencia?

### Motivación trascendente

Para los factores trascendentes, las diferencias sólo no son significativas para la orientación a objetivos. Esto indica que hay factores valorados por directivos que no se tienen en cuenta como factores de motivación, entre otros la pertenencia a una mejor empresa, la orientación a clientes y proveedores, el beneficio sobre los compañeros de trabajo y el beneficio e impacto en el entorno.

Es este último factor el que se nos presenta de un modo más claro en la representación gráfica. Con respecto al beneficio a otros e impacto en el entorno, los directivos del sector financiero privado español se muestran escépticos ante las repercusiones que su trabajo pueda tener en el bienestar social. Un 36% piensa que probablemente se puede lograr; sin embargo, la concienciación de la responsabilidad social que surge como nuevo valor en las empresas aumenta hasta un 56% la importancia que se da a este hecho.

Figura 6. Motivación trascendente banca privada

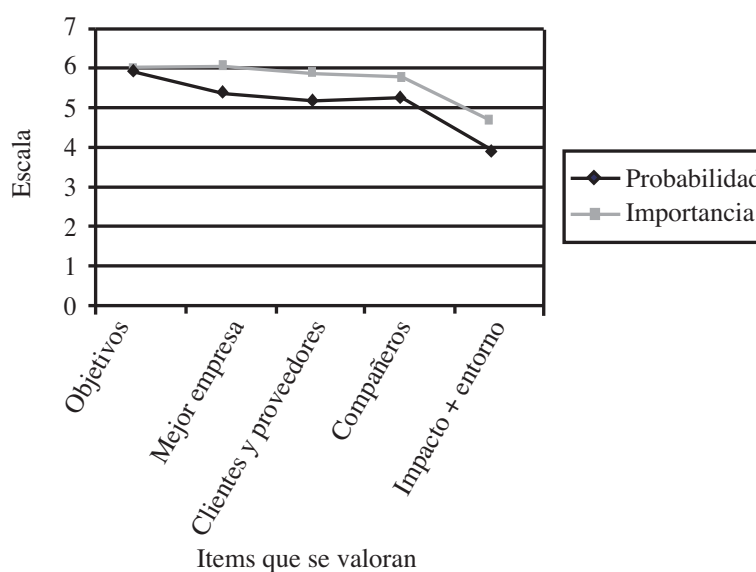


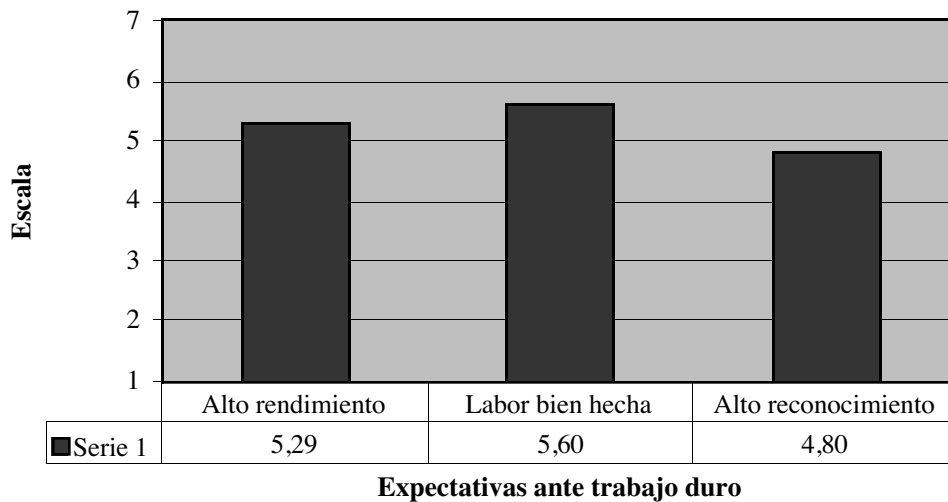
Tabla 3. Ranking de los ítems más puntuados

Instrumentalidad		Valencia	
Mejor persona	95	Mejor persona	98
		Salario	98
Autorrealización	95	Capacidades	99
Respeto	94	Respeto	95
Objetivos	95	Objetivos	96
		Mejor empresa	96

De la observación de los factores a los que más importancia conceden los directivos, podemos concluir importantes resoluciones acerca de dónde deben de incidir. Sigue figurando un factor que podemos llamar “tradicional”, como es el salario, pero también comprobamos otros, como lograr mediante su trabajo como directivos ser mejores personas, el desarrollo de sus capacidades, cumplir los objetivos y conseguir que su empresa sea la mejor, son datos que al menos pueden proporcionar pautas de actuación al estudiar las políticas de motivación por los responsables de recursos humanos.

Siguiendo con nuestro modelo, sólo nos resta estudiar cómo se comportan las expectativas ante un trabajo duro y calcular la fuerza motivacional:

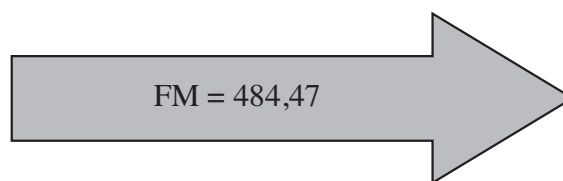
**Figura 7. Expectativas banca privada**



Aplicando la fórmula:

$$FM = Exp \times (I_1V_1 + I_2V_2 + I_3V_3 + \dots) = Exp \times \sum_{i=1}^{i=n} I_iV_i = EXP * (ME + MI + MT) = 5(29, 24 + 33,97 + 29,4)$$

calculamos que para esta muestra de cien directivos del sector bancario español, la *fuerza motivacional*.



Este valor en sí mismo no indica nada, pero sí resulta significativo al compararlo con el de otros colectivos. En nuestro estudio lo compararemos con el de la banca pública, con el objetivo de extraer conclusiones.

## 8.2. Banca pública

Con los mismos cálculos que hemos aplicado a la banca privada, obtenemos las motivaciones extrínseca, intrínseca y trascendente de la banca pública.

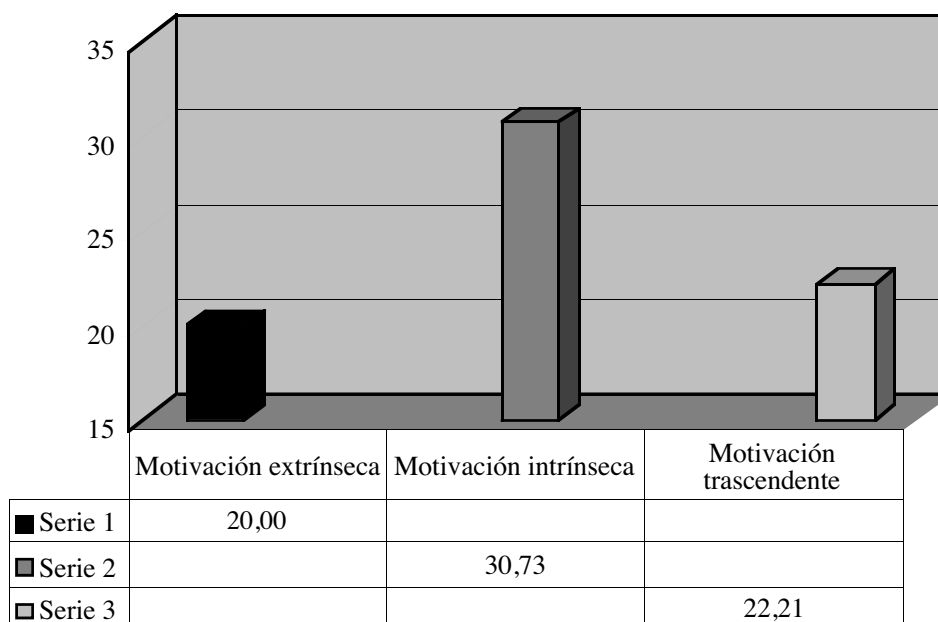


Tabla 4. Motivación banca pública

		<i>Instrumentalidad</i>	<i>Valencia</i>	<i>Instrumentalidad x Valencia</i>
a	Salario	2,20	5,61	12,32
d	Seguridad	3,18	5,23	16,63
f	Promoción	2,54	5,34	13,54
i	Respeto	5,48	5,89	32,31
j	Elogios jefe	4,39	4,57	20,08
o	Buen clima	4,57	5,50	25,14
	<i>Motivación extrínseca</i>			<b>20,00</b>
b	Mejor persona	5,84	5,95	34,72
c	Capacidades	5,41	6,00	32,46
g	Autorrealización	5,21	5,41	28,21
l	Aprendizaje	5,64	5,86	33,05
m	Autonomía	4,54	5,55	25,19
	<i>Motivación intrínseca</i>			<b>30,73</b>
e	Objetivos	4,64	5,18	24,02
h	Mejor empresa	4,40	4,75	20,88
k	Clientes y proveedores	4,62	5,22	24,10
n	Compañeros	4,64	5,60	25,96
p	Impacto + entorno	3,45	4,65	16,08
	<i>Motivación trascendente</i>			<b>22,21</b>

Con estos datos estamos en condiciones de preparar una representación gráfica que delimite el perfil motivacional de la banca pública, donde el mayor peso corresponde a la motivación de tipo intrínseca, seguida de la trascendente y la extrínseca.

Figura 8. Perfil motivacional de los directivos de la banca pública española



La motivación total, como suma de los tres tipos de motivaciones identificadas, es de 72,94, correspondiendo el 42,1% a motivos de carácter intrínseco, seguidos del 30,5% de la de carácter trascendente, quedando en último término los de tipo extrínseco con un 27,4%. Parece que dado el perfil funcional que se supone en estos directivos, sería lógico pensar que sus motivaciones con más poder sean las de tipo intrínseco, ya que los factores extrínsecos les van a venir dados sin posibilidades de variación, y los intrínsecos dependen más de su actitud personal frente al trabajo. La proyección social de toda labor de carácter público se ve reflejada en la importancia de las motivaciones trascendentes.

### Instrumentalidad y valencia para la banca pública

Si analizamos mediante un t-test (Anexo 1.2) el grado de significación de las diferencias entre las medias de las instrumentalidades y valencias, podemos obtener las fortalezas y debilidades del sistema motivacional público español. Vamos a ver mediante el análisis instrumentalidades-valencias las diferencias entre lo que los directivos piensan que pueden esperar de la realización de un trabajo bien hecho y el valor que le dan a este hecho.

Las diferencias son significativas para las medias correspondientes a los siguientes ítems: a (salario); d (seguridad); f (promoción); o (buen clima); c (capacidades); m (autonomía); e (objetivos); n (compañeros); p (beneficio a otros).

Siguiendo el mismo esquema que hemos utilizado para los resultados de la banca privada, señalamos a continuación en porcentaje los resultados obtenidos de las respuestas del cuestionario referidas a la instrumentalidad y a la valencia de cada uno de los ítems que se contemplan.

Tabla 5.

	Ítem	Probabilidad banca pública			Importancia banca pública		
		Muy probable	Intermedio	Poco probable	Muy importante	Intermedio	Poco importante
Extrínseca	Salario	5	86	9	91	2	7
	Seguridad	23	57	20	82	7	11
	Promoción	7	80	13	79	13	9
	Respeto	84	11	5	91	4	5
	Elogios jefe	52	30	18	55	23	21
	Buen clima	61	16	23	82	4	14
Intrínseca	Mejor persona	89	4	7	96	2	2
	Capacidades	79	5	16	95	0	5
	Autorrealización	71	13	16	80	2	18
	Aprendizaje	91	5	4	91	2	7
	Autonomía	64	21	14	86	5	9
Trascendente	Objetivos	55	20	23	73	5	20
	Mejor empresa	52	21	25	57	14	27
	Clientes y proveedores	54	25	20	82	5	11
	Compañeros	66	20	13	88	2	9
	Beneficio a otros	34	52	13	57	20	21

Estos son los datos que proceden de las respuestas contenidas en los 56 cuestionarios y que se han trasladado a porcentajes. Señalamos a continuación los ítems en que la probabilidad de obtenerlos y la importancia presentan diferencias que consideramos significativas.

## Diferencias más significativas instrumentalidad-valencia

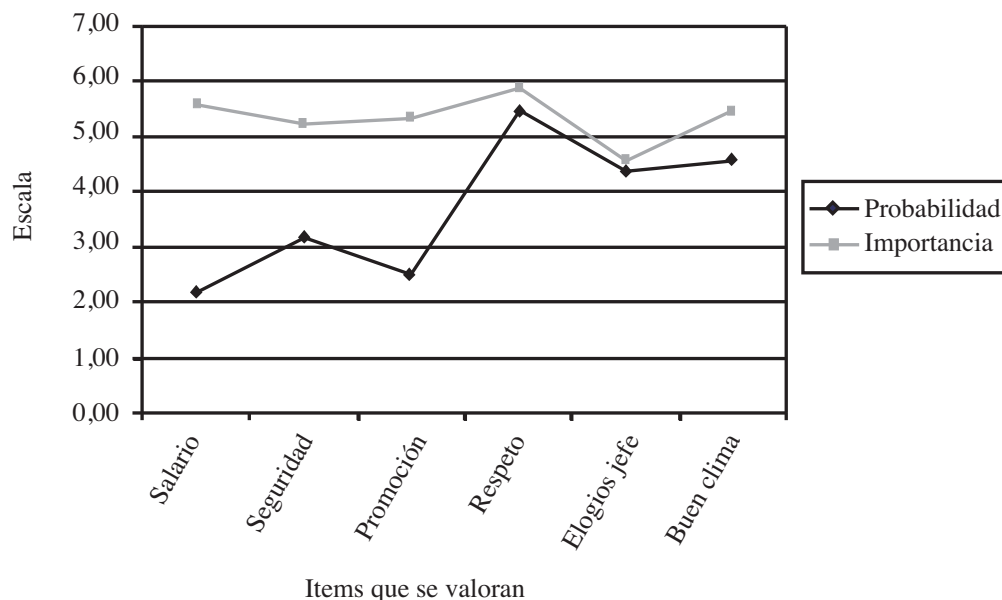
### Motivación extrínseca

Como hemos visto, son significativas las diferencias instrumentalidad y valencia en salario, promoción, respeto y buen clima. Aquí estarían las debilidades motivacionales de los ítems extrínsecos de la banca pública. Gráficamente, y en términos porcentuales, se aprecian mejor estas diferencias:

- Mientras que sólo el 5% considera muy probable que por esforzarse en que su trabajo esté especialmente bien hecho esto vaya a traer como consecuencia un incremento en su salario, el 91% lo consideraría muy importante. La explicación a este hecho subyace en los sistemas retributivos de los funcionarios públicos. Sería un factor muy motivador si se pudiera utilizar, ya que la importancia que le conceden estos directivos bancarios es notable. ¿Se puede plantear un cambio en estos esquemas retributivos? ¿Lo está reclamando el nuevo espíritu empresarial que se pretende dar a los servicios públicos en general y al bancario en particular? Proponemos este nuevo tema de investigación.
- Sólo el 23% considera poco probable que su esfuerzo en el trabajo se traduzca en una mayor seguridad en el mismo; sin embargo, un 82% lo considera muy importante. La interpretación podría ir por la vía de considerar que ya se sienten seguros en su puesto, y que aunque sea un factor al que le dan importancia, no les motiva porque ya lo tienen asegurado.
- Tan sólo un 7% considera bastante probable desarrollar una carrera profesional en la banca pública, mientras que la importancia que le dan a este hecho es del 79%. Parece que estos funcionarios confían poco en el sistema de promoción interna; sin embargo, se sentirían muy motivados si la promoción fuera un hecho debido a la buena realización de su trabajo y no a otros factores que no vamos a entrar a analizar.

Gráficamente queda reflejado en la comparación de las curvas, donde se ve que el único punto de coincidencia son los elogios del jefe.

**Figura 9. Motivación extrínseca banca pública**



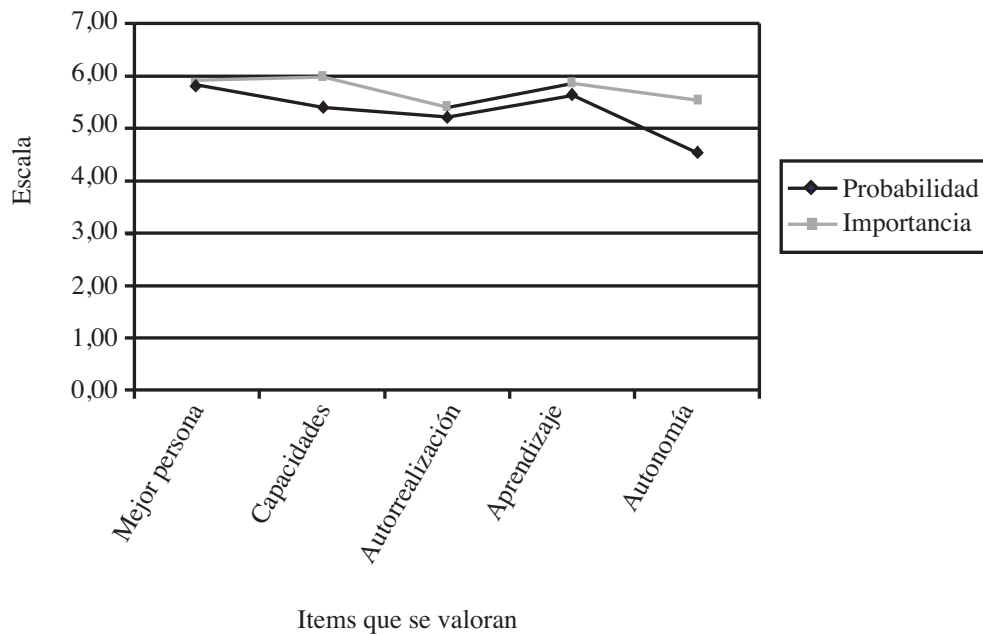
### Motivación intrínseca

En este caso, y conforme a los resultados del t-test, sólo son significativas las diferencias entre el desarrollo de capacidades y la autonomía en el trabajo. El estudio de cuáles son esas capacidades lo proponemos como una futura línea de investigación derivada de este trabajo. El tema de la autonomía puede deberse al poco margen de maniobra que tengan estos directivos, que en muchos casos estarán sometidos a presiones políticas.

En este caso, los valores porcentuales no nos aportan ningún dato interesante.

Gráficamente lo vemos en los *gaps* que aparecen entre las curvas.

Figura 10. Motivación intrínseca banca pública



### Motivación trascendente

Las diferencias significativas que aparecen en el t-test se refieren al impacto del trabajo en los compañeros y en el entorno. Los directivos de la banca pública española dan más valor a estos ítems de lo que esperan conseguir de su trabajo.

En términos porcentuales:

- Con respecto al beneficio a otros como resultado de su trabajo, los directivos tanto de la banca privada como pública no son muy optimistas en cuanto a la repercusión de su trabajo en la sociedad. Frente a un 36% que piensa que es probable lograrlo, un 64% se muestra más escéptico.

Figura 11. Motivación trascendente banca pública

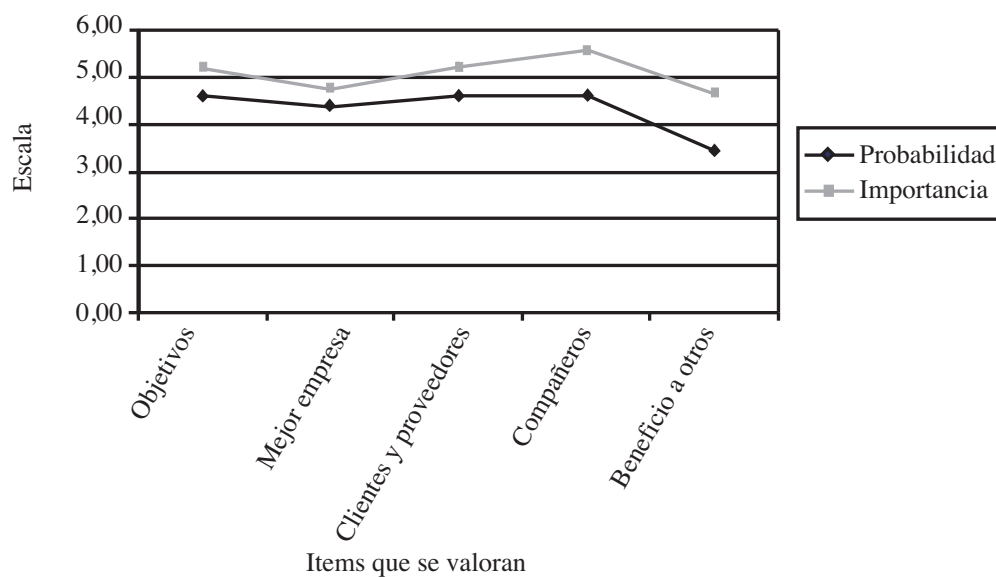


Tabla 6. Ranking de los ítems más puntuados

Instrumentalidad		Valencia	
Respeto	84	Respeto	91
Mejor persona	89	Mejor persona	96
Capacidades	79	Capacidades	95
Aprendizaje	91	Aprendizaje	91

De aquí se puede deducir que a los directivos de la banca pública les motiva, y están motivados, en un nivel satisfactorio en lo que se refiere al respeto que reciben, la oportunidad de desarrollarse como mejores personas, el desarrollo de sus capacidades y el aprendizaje. Estos factores los valoran, y por ello nuestra sugerencia a la banca pública respecto a que siga desarrollándolos como uno de sus puntos fuertes en motivación.

De igual manera que para la banca privada, estos gráficos nos indican los puntos donde la empresa lo está haciendo bien en su esfuerzo motivacional. Como indicamos, son aquellos donde la probabilidad y la importancia coinciden. Para los ítems con *gaps* importantes, la empresa deberá estudiar los motivos y proponer medidas para su corrección si quiere lograr una óptima motivación directiva.

Ejemplos en los que coinciden son:

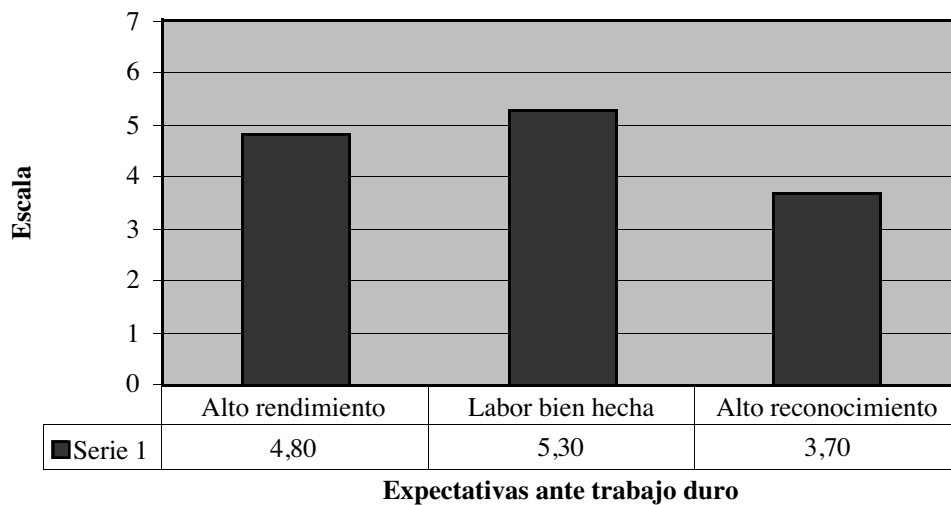
- Elogios del jefe: factor extrínseco
- Mejor persona: factor intrínseco
- Autorrealización: factor intrínseco
- Aprendizaje: factor intrínseco

Y los principales *gaps*:

- Salario: factor extrínseco
- Seguridad: factor extrínseco
- Promoción: factor extrínseco

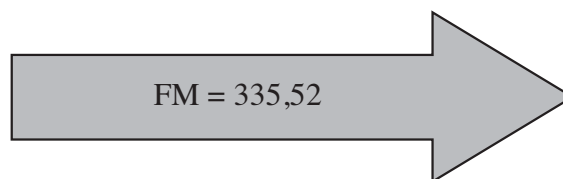
El último factor a estudiar es el comportamiento de las expectativas ante un trabajo duro, y calcular luego la fuerza motivacional:

**Figura 12. Expectativas banca pública**



Aplicando la fórmula, calculamos que para nuestra muestra de 56 directivos del sector bancario público español, la *fuerza motivacional* en media es:

$$FM = Exp \times (I_1V_1 + I_2V_2 + I_3V_3 + \dots) = Exp \times \sum_{i=1}^{i=n} I_iV_i = EXP * (ME + MI + MT)$$



Este valor sólo tiene sentido en términos comparativos. Lo estudiaremos en el siguiente apartado, al compararlo con la fuerza motivacional de la banca privada española.

### 8.3. Análisis comparativo

Los datos categóricos recogidos en la Tabla 7 nos muestran diferencias significativas entre el colectivo de directivos de la banca pública y la banca privada. En cuanto a la cuestión del género, y éste es un dato generalizable al sector público en general, el porcentaje de mujeres directivas es significativamente superior que en el sector de la banca pública. La causa podría estar relacionada con el procedimiento de acceso y promoción, que en el sector público es distinto del privado.

En cuanto a la edad, no tomaremos en cuenta el hecho de que ésta sea mayor en el sector privado que en el público, ya que esto puede deberse a un sesgo de la muestra. Sin embargo, y en cuanto al nivel de formación, nos parece importante la mayor proporción de directivos de la banca pública que acceden a estos puestos con estudios medios. El sistema de promoción interno que tradicionalmente se ha seguido en la banca privada, en el que la trayectoria es ascendente, pasando todo el personal de puestos básicos a responsabilidades cada vez mayores, puede estar relacionado con este dato.

**Tabla 7. Variables categóricas (en porcentaje)**

<b>Variables</b>	<b>Banca pública</b>	<b>Banca privada</b>
<b>Género</b>		
Masculino	53,6	76
Femenino	46,4	24
<b>Edad</b>		
<30 años	3,5	1
30 a 40	68,5	36
40 a 50	24,5	45
>50	3,5	18
<b>Estudios</b>		
Básicos	0	0
Medios	5,5	20
Universitarios	65,0	60
Posgrado	29,5	20

**Tabla 8. Medias de las expectativas**

<b>Variables</b>	<b>Banca pública</b>	<b>Banca privada</b>
Alto rendimiento	4,80	5,29
Labor bien hecha	5,36	5,60
Alto reconocimiento	3,65	4,80

## **Expectativas**

Si llamamos:

Expectativa 1: Alto rendimiento banca privada

Expectativa 12: Alto rendimiento banca pública

Expectativa 2: Labor bien hecha banca privada

Expectativa 21: Labor bien hecha banca pública

Expectativa 3: Alto reconocimiento banca privada

Expectativa 31: Alto reconocimiento banca pública

En la Tabla 3 del Anexo 1 se presentan las medias de las expectativas y el resultado del t-test de comparación de los resultados del estudio en los dos sectores. La diferencia es *significativa* ante las expectativas de lograr mediante un trabajo duro una *alta productividad y reconocimiento*, pero no para el trabajo bien hecho. *Sin embargo, si calculamos la expectativa media para la banca privada y la banca pública, la diferencia es significativa a favor de la banca privada. Con lo cual podemos concluir que sí queda validada la H1, a pesar de la falta de significación de la referencia a la expectativa de un trabajo bien hecho.* Además, parece lógico que la expectativa de lograr un trabajo bien hecho ante un mayor esfuerzo sea muy parecida en ambos colectivos, ya que no hay ningún motivo para afirmar lo contrario (Anexo 1.3).

### **Instrumentalidades**

Para la comparación de las respuestas de los datos obtenidos en cada uno de los ítems por los dos colectivos analizados, se han utilizado los procedimientos de las pruebas de significación T-Student en un diseño por pares, aplicando los procedimientos t de una sola muestra a las diferencias observadas. La *comparación de las instrumentalidades* de los factores motivacionales de ambos sectores se presenta en el Anexo 1.4.

Son significativas las diferencias entre los dos colectivos referentes a las instrumentalidades de los factores salario (a); seguridad (d); promoción (f); elogios del jefe (j); objetivos (e) y compañeros (n) correspondientes. Los directivos de la banca privada consideran más probable lograr mejoras en estos factores si se esfuerzan por hacer un trabajo especialmente bien, que los de la banca pública, que no consideran que exista esta probabilidad. Efectivamente, un directivo público va a cobrar igual, su promoción va a ser igual, y también su seguridad, con independencia de cómo haga el trabajo.

Con estos resultados queda *validada la H2*, ya que excepto las variables respeto y buen clima, para las que no hay diferencias significativas, sí las hay para el resto de los ítems de carácter extrínseco.

No hay ninguna diferencia significativa en los ítems correspondientes a instrumentalidades de las bancas privada y pública, con lo cual *no queda validada la H3*.

La orientación a objetivos y la evaluación del desempeño hacen que todos estos factores tengan unas puntuaciones superiores en su media para la banca privada. No es significativa la diferencia en cuanto a los elogios del jefe; los directivos piensan que éstos no difieren si se sitúan en un sector o en otro.

En los directivos bancarios privados la orientación a objetivos es significativamente superior, lo cual es lógico, ya que este sistema no se utiliza en la banca pública.

También el impacto del trabajo sobre los compañeros es una motivación de carácter trascendente que aparece en media mejor valorada en el sector bancario privado; el trabajo en equipo, así como los sistemas de evaluación 180° y 360°, pueden ser la causa final de este hecho.

En lo que aparece en el ranking, coincide como primer ítem valorado en la instrumentalidad el factor “mejor persona”; es decir, los directivos de ambos grupos piensan que la probabilidad de ser mejor persona si realizan su trabajo especialmente bien supera a todos los demás ítems.



## Valencias

En el Anexo 1.5 se presentan las medias de las valencias, los resultados del t-test correspondiente a la comparación entre los dos estudios y el ranking de los cinco primeros. Los directivos de la banca privada obtienen una puntuación significativamente mejor (si estimamos significativa únicamente la diferencia entre las valencias  $>1$ ) en el ítem “mejor empresa”, con puntuación más alta para la banca privada que para la pública, un factor de motivación de tipo trascendente. En cuanto a las prioridades, tanto para la banca privada como para la pública, aunque en orden inverso, las primeras son “mejor persona” y “desarrollo de capacidades”.

*La diferencia de las medias de las valencias es significativa para los ítems d (seguridad), e (objetivos), h (mejor empresa), k (clientes y proveedores). La valoración de los directivos de la banca privada respecto a la seguridad es significativamente mayor que la de los de la pública; ello se debe lógicamente a que la incertidumbre en el puesto de trabajo es mucho menor para un funcionario. En cuanto a la orientación por objetivos, como ya hemos dicho para la instrumentalidad, este factor no se aplica en el sector público; por otra parte, la motivación que conlleva la pertenencia a una empresa de éxito es lógicamente superior en la banca privada; no podemos olvidar que la banca pública tiene además un papel subsidiario. El servicio a clientes y la lealtad con proveedores, aunque son temas que el sector público, tanto en la banca como en sus demás servicios tiene un gran empeño en lograr, de momento es un tema que está en sus inicios, mientras que es una prioridad para la banca privada. Sí es significativa la diferencia entre las valencias de algunos factores motivacionales (a favor de la banca privada); por tanto, no queda validada la H4, que afirmaba que estas diferencias no serían significativas.*

**Tabla 9. Análisis comparado de la instrumentalidad y la valencia para la banca privada y pública**

	Item	Probabilidad banca privada			Probabilidad banca pública			Diferencia porcentaje en muy probable
		Muy probable	Intermedio	Poco probable	Muy probable	Intermedio	Poco probable	
Extrínseca	Salario	81	9	10	5	86	9	75,64
	Seguridad	71	11	18	23	57	20	47,79
	Promoción	57	16	27	7	80	13	49,86
	Respeto	94	0	6	84	11	5	10,07
	Elogios jefe	76	5	19	52	30	18	24,21
	Buen clima	60	13	27	61	16	23	-0,71
Intrínseca	Mejor persona	95	1	4	89	4	7	5,71
	Capacidades	87	5	8	79	5	16	8,43
	Autorrealización	95	1	4	71	13	16	23,57
	Aprendizaje	88	3	9	91	5	4	-3,07
	Autonomía	70	6	24	64	21	14	5,71
Trascendente	Objetivos	94	1	5	55	20	23	38,64
	Mejor empresa	82	5	13	52	21	25	30,21
	Clientes y proveedores	73	13	14	54	25	20	19,43
	Compañeros	76	8	16	66	20	13	9,93
	Impacto + entorno	36	39	25	34	52	13	2,07

	Item	Importancia banca privada			Importancia banca pública			Diferencia porcentaje en muy importante
		Muy importante	Intermedio	Poco importante	Muy importante	Intermedio	Poco importante	
Extrínseca	Salario	98	0	2	91	2	7	6,93
	Seguridad	89	2	9	82	7	11	6,86
	Promoción	91	3	6	79	13	9	12,43
	Respeto	95	0	5	91	4	5	3,93
	Elogios jefe	70	7	23	55	23	21	14,64
	Buen clima	80	8	12	82	4	14	-2,14
Intrínseca	Mejor persona	98	1	1	96	2	2	1,57
	Capacidades	99	1	0	95	0	5	4,36
	Autorrealización	86	4	10	80	2	18	5,64
	Aprendizaje	93	1	6	91	2	7	1,93
	Autonomía	92	3	5	86	5	9	6,29
Trascendente	Objetivos	94	0	6	73	5	20	20,79
	Mejor empresa	96	2	2	57	14	27	38,86
	Clientes y proveedores	89	1	10	82	5	11	6,86
	Compañeros	90	0	10	88	2	9	2,5
	Impacto + entorno	58	14	28	57	20	21	0,86

Los ítems en que aparecen diferencias significativas en las medias que corresponden a la motivación trascendente son: e (objetivos), h (mejor empresa), k (clientes y proveedores), y aparecen en todos los casos con mayor media en la banca privada que en la pública.

Las diferencias más significativas que figuran en la Tabla 9 en los valores expresados en términos porcentuales, son:

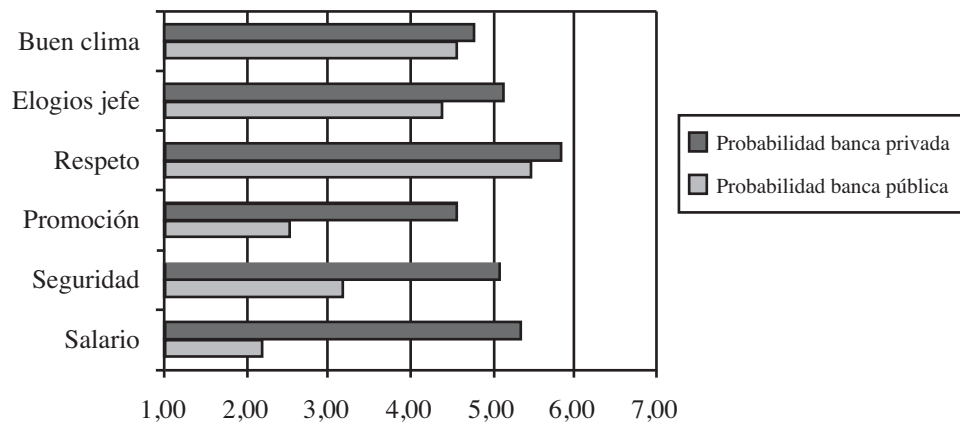
En lo referente a la probabilidad (instrumentalidad):

- Salario: (75,64 puntos porcentuales por delante la banca privada de la pública)
- Seguridad y promoción: (47,79 puntos porcentuales por delante la banca privada de la pública)
- Orientación a objetivos: (38,64 puntos porcentuales por delante la banca privada de la pública)

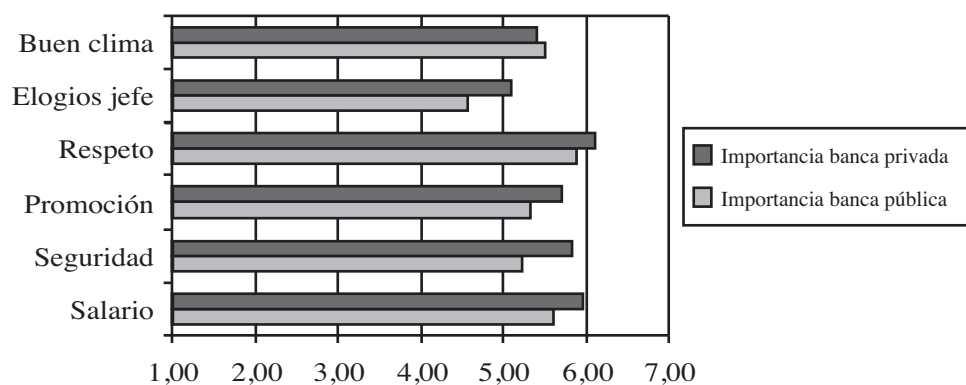
### Instrumentalidades-valencias

Item a ítem, las diferencias se manifiestan en los siguientes gráficos, en que se ve el nivel que alcanzan, tanto en probabilidad como en valor, los factores motivacionales de las bancas privada y pública. Su análisis sería objeto de un estudio posterior.

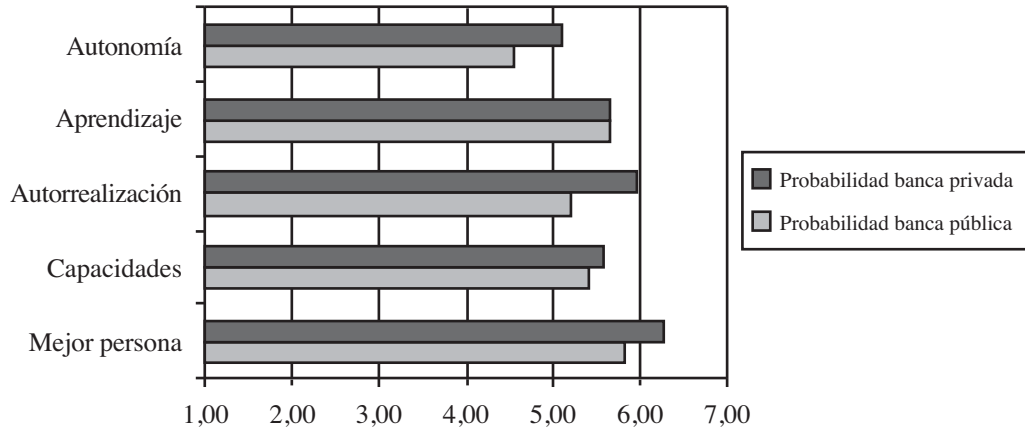
**Figura 13. Motivación extrínseca**  
Comparativa probabilidad banca privada/banca pública



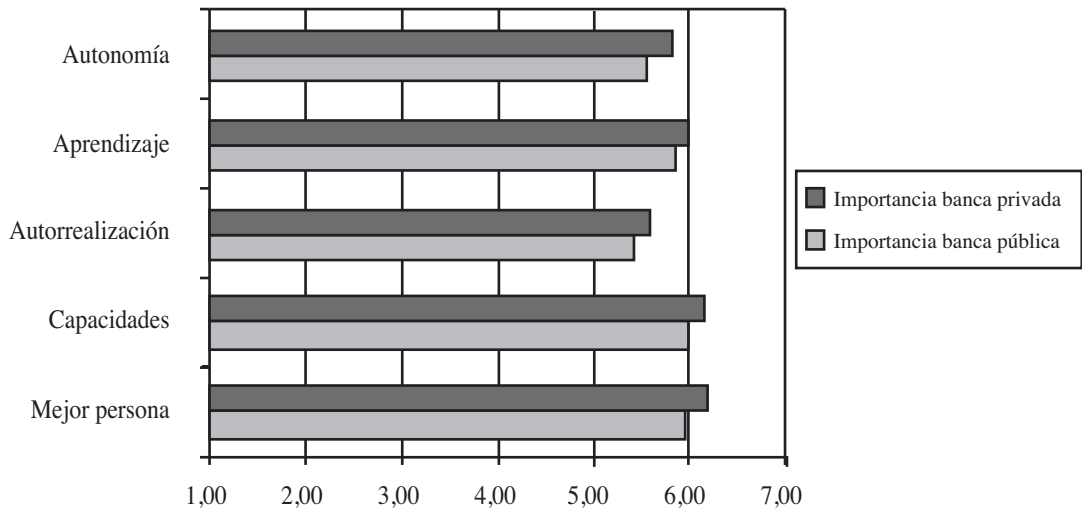
**Figura 14. Motivación extrínseca**  
Comparativa importancia banca privada/banca pública



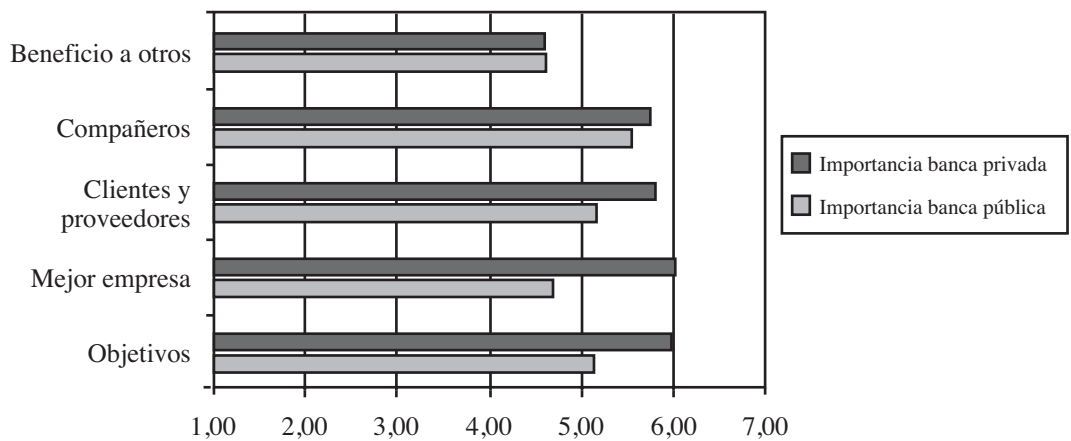
**Figura 15. Motivación intrínseca**  
**Comparativa probabilidad banca privada/banca pública**



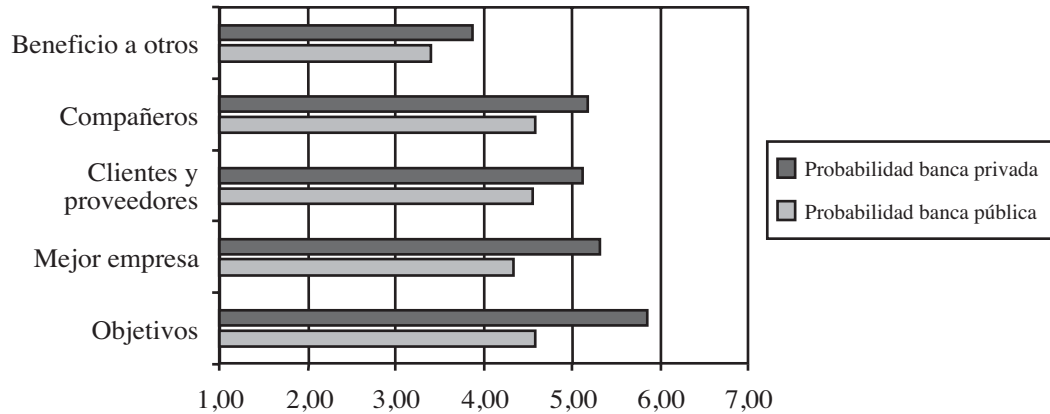
**Figura 16. Motivación intrínseca**  
**Comparativa importancia banca privada/banca pública**



**Figura 17. Motivación trascendente**  
**Comparativa importancia banca privada/banca pública**



**Figura 18. Motivación trascendente**  
Comparativa probabilidad banca privada/banca pública

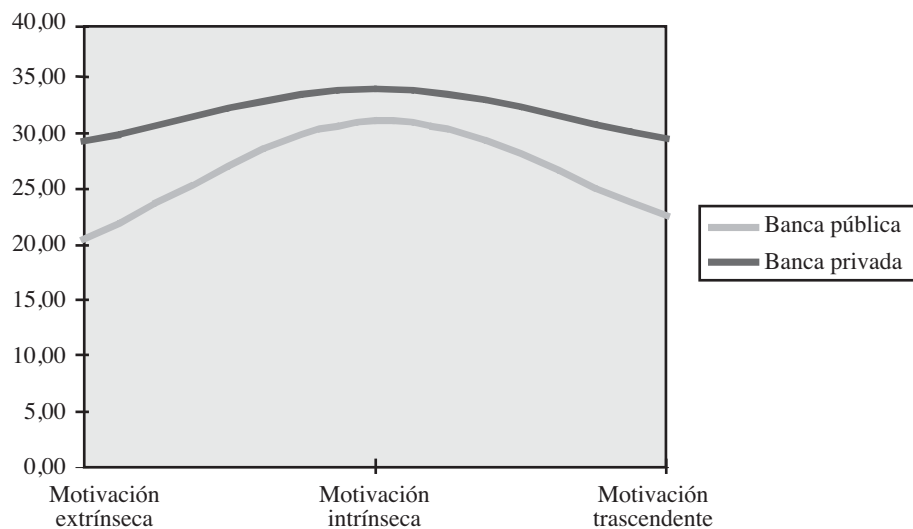


A priori, se puede afirmar que todos los factores motivacionales están más desarrollados y tienen un mayor impacto en la banca privada que en la pública.

### Perfil motivacional

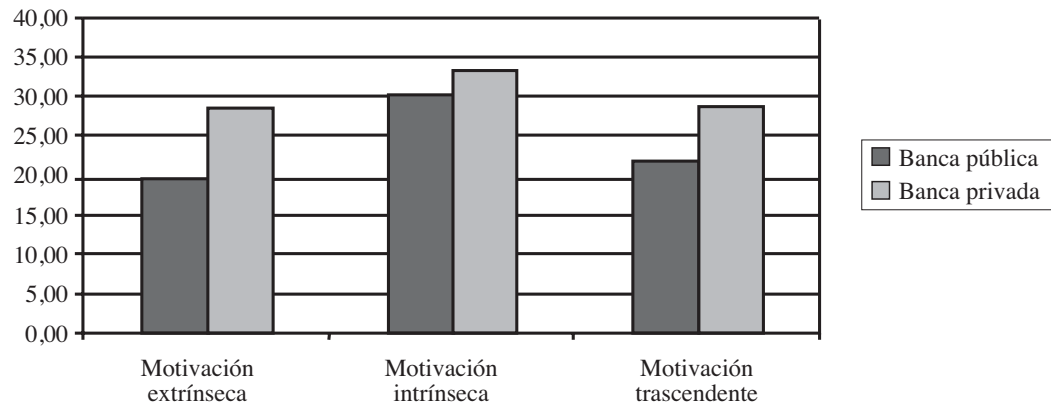
En cuanto al perfil motivacional de ambas, se puede comprobar que presenta la misma forma acampanada, es decir, en ambos casos el mayor peso lo tienen las motivaciones de carácter intrínseco. Tienen aún más peso en términos porcentuales en la banca pública que en la privada, ya que en la pública constituyen un 42% de la motivación total, mientras que en la privada son el 32% de la misma. De ahí que el perfil acampanado sea más pronunciado para la banca pública que para la privada.

**Figura 19. Perfil motivacional comparativo banca privada/banca pública**



Si analizamos cada uno de los factores que la componen en términos absolutos, la comparación gráfica es la siguiente:

**Figura 20. Perfil motivacional comparativo banca privada/banca pública**



Gracias a estas gráficas, y sólo con el estudio de la motivación total, se puede extraer la conclusión de que la motivación del directivo de la banca pública es más baja que el de la privada. Sin embargo, vamos a realizar una comprobación mediante el análisis de la T-Student para ver hasta qué punto estas diferencias son significativas.

En el caso de la *motivación extrínseca*, la *diferencia es significativa*, como se refleja en el análisis que figura en el Anexo 1.6, mayor para la banca privada.

La diferencia de la *motivación intrínseca* para los directivos de la banca pública-banca privada *no es significativa*, análisis Anexo 1.7.

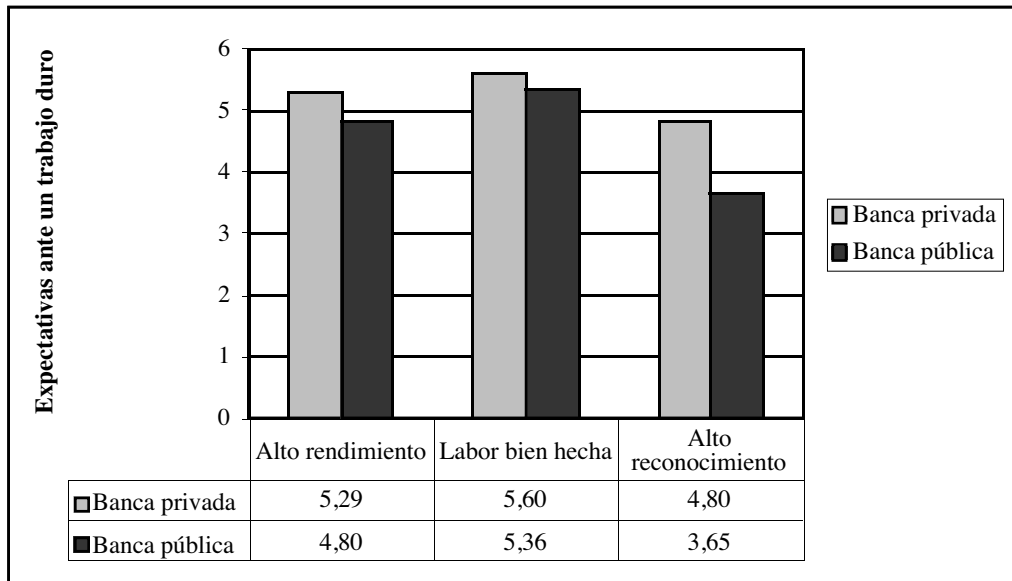
Para la *motivación trascendente*, la diferencia sí es significativa, siendo mayor la de la privada que la de la pública; por tanto, *no queda validada la hipótesis 5*.

### **Fuerza motivacional**

Para aplicar el modelo específico presentado en el proyecto y analizar conjuntamente la fuerza motivacional, según los valores ya presentados de las expectativas en cada uno de los dos sectores, en media para la banca privada las expectativas presentan un valor multiplicador de 5,23, y para la pública, de 4,54.

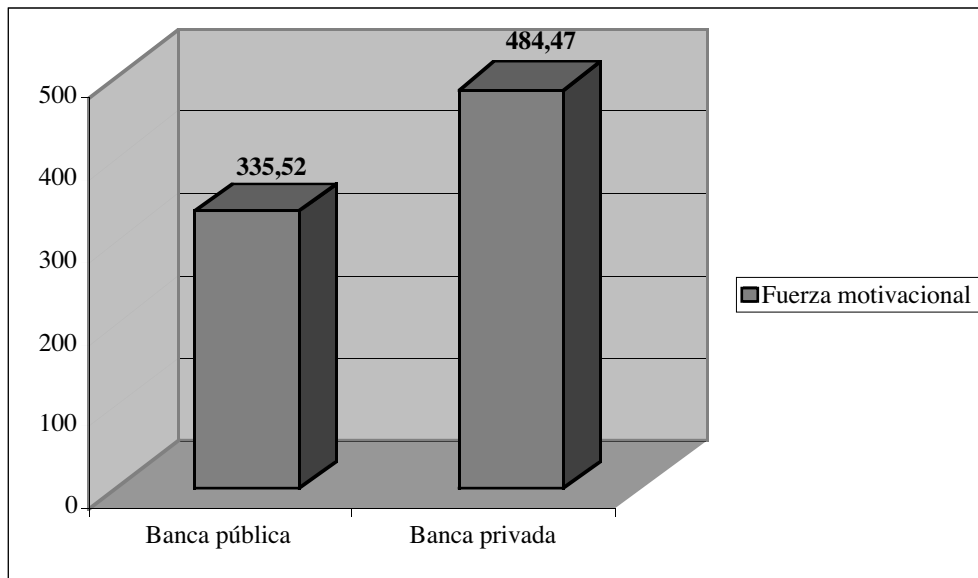
Es claro que para todos los ítems que se valoran respecto a las expectativas del directivo en la banca privada y pública, todos son mayores en la privada. Luego si los sumandos de la motivación total son mayores, y las expectativas también son mayores, la fuerza motivacional lógicamente será mayor.

Figura 21. Comparativa expectativas



La fuerza motivacional comparativa es, por tanto, la siguiente:

Figura 22. Fuerza motivacional comparativa



Es decir, la fuerza motivacional de la banca privada es un 44,39% mayor que la de la banca pública, quedando así validada la H6; no obstante la evidencia de los datos para autentificar su comprobación, hacemos también un análisis de t-test para ver si la diferencia es significativa; en el Anexo 1.8 se comprueba que la diferencia sí es significativa.

## 9. Conclusiones

Los resultados del estudio revelan que el modelo desarrollado por Vroom (1964) es de gran aplicación, y que es un apoyo para entender la motivación de los directivos de distintos grupos sectoriales. La segunda conclusión es que el cuestionario basado en la propuesta de Nadler y Lawler (1977), mostrado extensamente en el trabajo de Gordon (1987), y modificado en nuestro estudio coherentemente con el modelo específico que planteamos, en el que se incorporan las motivaciones de carácter trascendente, es una herramienta muy útil para desarrollar estudios intersectoriales y *cross cultural*. La observación de los resultados obtenidos anima a profundizar en el estudio de otros sectores y otros países.

Las conclusiones que se pueden adelantar en este informe son de tipo preliminar por el reducido tamaño de la muestra y los errores de muestreo.

- A) Han quedado validadas las H1, H2 y H6, y no validadas las H3, H4 y H5.
- B) *El perfil motivacional del directivo del sector financiero* está compuesto por tres tipos de motivaciones:
- *Extrínsecas*: Proceden de fuera (salario, seguridad, elogios, promoción).
  - *Intrínsecas*: Proceden de los cambios internos que el trabajo produce en la persona (autonomía, autoaprendizaje, autorrealización, desarrollo de capacidades, ser mejor persona).
  - *Trascententes*: Las que repercuten en terceros (beneficio a otros, solidaridad, mejorar los resultados de la empresa, beneficiar a clientes, proveedores y compañeros).

Las *motivaciones intrínsecas* son las que mayor peso tienen, quedando por encima de las extrínsecas y trascendentes.

### C) Banca privada

- Para la banca privada, de la motivación total, el 37% corresponde a factores intrínsecos, frente a un 31% de extrínsecos y un 32% de trascendentes.
- Con respecto a las variaciones entre la probabilidad y la importancia que los directivos de la banca privada puntúan, podemos extraer las siguientes conclusiones:
  - El 57% piensa que si hace su trabajo especialmente bien, probablemente será promocionado. Algo más del 91% da importancia a este hecho. ¿Cuál está siendo el desarrollo de la carrera profesional en la banca privada? ¿No se están cumpliendo las aspiraciones de los directivos que trabajan en ella?
  - El 60% opina que es muy probable lograr un buen clima de trabajo; sin embargo, el 80% lo considera importante. ¿Estarán influyendo los procesos de fusión en este escepticismo que presentan los directivos para alcanzar el clima de trabajo que desearían?
  - Como principales fortalezas del sistema motivacional de la banca privada, entendiendo por fortaleza aquellos ítems en que coincide la probabilidad de lograrlo con la importancia que le da el directivo, podemos destacar:

- Respeto
  - Alcanzar los objetivos del departamento o sección
  - Lograr ser mejor persona
- Los ítems más valorados por este colectivo son:

**Tabla 10. Ítems más valorados por los directivos de la banca privada**

Item motivador	Importancia
Desarrollo de capacidades	99%
Salario	98%
Lograr ser mejor persona	98%
Que la empresa sea la mejor y consiga mejores resultados	96%
Ser tratados con respeto	95%
Logro de los objetivos del departamento	95%

#### D) Banca pública

- Para la banca pública, el 42% corresponde a motivación intrínseca, seguido por un 30% de motivación trascendente y un 28% de tipo extrínseco.
- Con respecto a las diferencias más significativas entre la probabilidad y la importancia:
  - Mientras que sólo el 5% de los directivos de la banca pública considera muy probable que si se esfuerzan en que su trabajo esté especialmente bien hecho esto vaya a tener alguna repercusión en su salario, el 91% lo considera muy importante. La explicación subyace en los esquemas retributivos públicos de carácter fijo. Esta es una debilidad de la banca pública en cuanto a la motivación de sus directivos, debilidad que se puede convertir en una gran oportunidad dada la importancia que tiene para los mismos el factor salario.
  - Tan sólo un 7% considera muy probable poder desarrollar una carrera profesional en la banca pública, mientras que la importancia que le dan a este hecho es del 79%. ¿Será necesario repasar el sistema de promoción interno en la banca pública? ¿Es que en el mismo no se da importancia a la calidad del trabajo desarrollado por las personas? ¿No sería más lógico ligar ambos factores, promoción y buen trabajo? De la misma manera que con el factor anterior, es ésta una debilidad que se puede convertir en oportunidad y que tendría gran eficacia motivadora.
  - Sin embargo, igual que hemos hablado de debilidades, hay otros factores en que coinciden la probabilidad de conseguir el factor y la importancia que los directivos de la banca pública le dan. Podemos hablar aquí de fortalezas del sistema motivacional público:
    - Respeto
    - Mejor persona
    - Desarrollo de capacidades
    - Autoaprendizaje



**Tabla 11. Ítems más valorados por los directivos de la banca pública**

Item motivador	Importancia
Desarrollo de capacidades	95%
Salario	91%
Lograr ser mejor persona	96%
Ser tratados con respeto	91%
Aprendizaje	91%

E) Comparativa banca pública-banca privada

A continuación se especifican aquellos factores para los cuales la diferencia es significativa:

- El perfil motivacional de la banca pública y privada son semejantes, teniendo para ambas un mayor peso las motivaciones de tipo intrínseco.
- La fuerza motivacional de la banca privada es un 44,15% mayor que la de la pública.

F) Aunque en media la instrumentalidad de la banca privada y pública no son significativamente diferentes, hay factores para los cuales las diferencias instrumentalidad sí lo son, y cuyas medias son más altas para la banca privada; convendría hacer un estudio pormenorizado de los mismos:

- salario (a), seguridad (d), promoción (f), elogios del jefe (j), objetivos (e) y compañeros (n). Lo proponemos como una futura línea de investigación.

G) Hay factores (menos que en el caso anterior) para los cuales las diferencias de valencia banca privada-banca pública son significativamente distintas, y cuyas medias son más altas para la banca privada; convendría hacer un estudio pormenorizado de los mismos:

- d (seguridad), e (objetivos), h (mejor empresa), k (clientes y proveedores); igualmente lo proponemos como futura línea de investigación.

## **10. Algunas recomendaciones al sector financiero español**

a) Se debe dar una mayor importancia a la fuerza motivadora que poseen los factores de *carácter trascendente*. Constituyen un factor adicional en la motivación total y habitualmente no se tienen muy en cuenta. Aquí hemos considerado un conjunto de ellos que aparecen en el análisis.

A corto plazo no se notará la ausencia de motivos de carácter trascendente, pero a largo plazo tendrá consecuencias negativas sobre los individuos, que quedarán frustrados al no ver en el departamento, organización o sociedad el impacto de su trabajo. Hay que profundizar en este tema, encontrar otros ítems de carácter trascendente quizá más

concretos, como pueden ser el desarrollo de acciones de responsabilidad social en la empresa, mejora en la relación trabajo-familia mediante la aplicación de políticas familiarmente responsables en la empresa que contribuyan a cambiar las estructuras sociopolíticas en que nos desenvolvemos, y crear una sociedad más humana.

- b) La *motivación intrínseca* es la que mayor peso tiene, ya que constituye la palanca más fuerte para ambos colectivos. Conviene preguntarse qué se puede hacer para mejorarla:
- Entrevistas de evaluación: es aquí donde se pueden detectar de manera más concreta qué factores aportan al individuo una mayor motivación personal. Descubrirlos para cada persona es una tarea del evaluador y de la dirección de recursos humanos. Este tipo de motivos suelen costarle poco dinero a la empresa si es capaz de aprovechar la información que posee por medio de la evaluación, y son sin embargo muy eficaces.
  - Programas de *coaching* y *mentoring*.
  - Curiosamente es donde menos divergencias se dan entre la instrumentalidad y la valencia; es lógico, ya que al depender más de la propia persona, es ella quien los controla de una forma más directa.
- c) Como recomendación más concreta para la *banca privada*, proponemos replantear el tema de la *promoción y desarrollo de carreras profesionales*. Este es un factor con alto potencial motivador y no se está consiguiendo motivar al directivo con él. Hemos apuntado ya anteriormente que quizás el error sea anterior y proceda de la política de selección. La banca tiene que estudiar qué hace y cómo lo hace para que la percepción sobre la carrera profesional no sea un factor desmotivador de sus directivos, ya que además podría afectar a la disminución del nivel de expectativas, que al ser un factor multiplicador produciría un efecto adverso en la motivación directiva.
- d) En la *banca pública* está casi todo por hacer; nuestro consejo es empezar el *desarrollo de las políticas de recursos humanos* mirándose en el espejo de la *banca privada*, dados los resultados observados, procurando superar sus debilidades.

Hay que desarrollar unos planes de remuneraciones y de evaluación coherentes con la modernización del sistema. La política de promoción debe quedar clara, reduciendo al mínimo los cargos de tipo político.

## Anexo 1

LA MOTIVACION DEL DIRECTIVO EN EL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL:  
ANALISIS COMPARATIVO DE LA BANCA PRIVADA Y PUBLICA.  
UN ESTUDIO EMPIRICO DE MOTIVACION.

## Tablas análisis T-test

## 1) T-test. Instrumentalidad-valencia banca privada

## Estadísticas para el par de muestras

		Media	N	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias
Par 1	A1INST A1VAL	5,9700 5,3400	100 100	0,79715 1,25706	0,07972 0,12571
Par 2	D1INST D1VAL	5,8400 5,0900	100 100	1,02218 1,36400	0,10222 0,13640
Par 3	F1INST F1VAL	5,7200 4,5700	100 100	1,06439 1,24928	0,10644 0,12493
Par 4	I1INST I1VAL	6,1200 5,8300	100 100	0,81995 0,82945	0,08200 0,08294
Par 5	J1INST J1VAL	5,1000 5,1300	100 100	1,09637 1,02154	0,10964 0,10215
Par 6	O1INST O1VAL	5,4100 4,7800	100 100	1,14676 1,22746	0,11468 0,12275
Par 7	B1INST B1VAL	6,1900 6,2800	100 100	0,77453 0,86550	0,07745 0,08655
Par 8	C1INST C1VAL	6,1400 5,5800	100 100	0,72502 1,11174	0,07250 0,11117
Par 9	G1INST G1VAL	5,5900 5,9500	100 100	1,09263 0,86894	0,10926 0,08689
Par 10	L1INST L1VAL	5,9800 5,6600	100 100	0,85257 1,05620	0,08526 0,10562
Par 11	M1INST M1VAL	5,8100 5,1000	100 100	1,08892 1,18492	0,10889 0,11849
Par 12	E1INST E1VAL	6,0300 5,9000	100 100	0,89279 0,89330	0,08928 0,08933
Par 13	H1INST H1VAL	6,0700 5,3700	100 100	0,96667 1,19473	0,09667 0,11947
Par 14	K1INST K1VAL	5,8500 5,1700	100 100	0,97830 1,40745	0,09783 0,14074
Par 15	N1INST N1VAL	5,5455 4,6182	55 55	0,99663 1,73729	0,13439 0,23426
Par 16	P1INST P1VAL	4,6500 3,9300	100 100	1,43108 1,70712	0,14311 0,17071

## Anexo 1 (continuación)

**Correlación entre las dos muestras (par)**

		N	Correlación	Significación
Par 1	A1INST & A1VAL	100	0,151	0,133
Par 2	D1INST & D1VAL	100	0,503	0,000
Par 3	F1INST & F1VAL	100	0,463	0,000
Par 4	I1INST & I1VAL	100	0,491	0,000
Par 5	J1INST & J1VAL	100	0,475	0,000
Par 6	O1INST & O1VAL	100	0,474	0,000
Par 7	B1INST & B1VAL	100	0,402	0,000
Par 8	C1INST & C1VAL	100	0,362	0,000
Par 9	G1INST & G1VAL	100	0,425	0,000
Par 10	L1INST & L1VAL	100	0,587	0,000
Par 11	M1INST & M1VAL	100	0,500	0,000
Par 12	E1INST & E1VAL	100	0,232	0,020
Par 13	H1INST & H1VAL	100	0,625	0,000
Par 14	K1INST & K1VAL	100	0,092	0,362
Par 15	N1INST & N1VAL	55	0,294	0,030
Par 16	P1INST & P1VAL	100	0,527	0,000

**Test para un par de muestras independientes**

	Diferencias por pares					t	dg (grados de libertad)	Significación de las dos colas*	
	Media	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias	Intervalo de confianza del 95% de las diferencias					
				Inferior	Superior				
Par 1	A1INST - A1VAL	0,6300	1,38283	0,13828	0,3556	0,9044	40,556	99	0,000
Par 2	D1INST - D1VAL	0,7500	1,22578	0,12258	0,5068	0,9932	6,119	99	0,000
Par 3	F1INST - F1VAL	1,1500	1,20918	0,12092	0,9101	1,3899	9,511	99	0,000
Par 4	I1INST - I1VAL	0,2900	0,83236	0,08324	0,1248	0,4552	3,484	99	0,001
Par 5	J1INST - J1VAL	-0,0300	1,08670	0,10867	-0,2456	0,1856	-0,276	99	0,783
Par 6	O1INST - O1VAL	0,6300	1,21983	0,12198	0,3880	0,8720	5,165	99	0,000
Par 7	B1INST - B1VAL	-0,0900	0,90000	0,09000	-0,2686	0,0886	-1,000	99	0,320
Par 8	C1INST - C1VAL	0,5600	1,08544	0,10854	0,3446	0,7754	5,159	99	0,000
Par 9	G1INST - G1VAL	-0,3600	1,06856	0,10686	-0,5720	-0,1480	-3,369	99	0,001
Par 10	L1INST - L1VAL	0,3200	0,88626	0,08863	0,1441	0,4959	3,611	99	0,000
Par 11	M1INST - M1VAL	0,7100	1,13969	0,11397	0,4839	0,9361	6,230	99	0,000
Par 12	E1INST - E1VAL	0,1300	1,10696	0,11070	-0,0896	0,3496	1,174	99	0,243
Par 13	H1INST - H1VAL	0,7000	0,95874	0,09587	0,5098	0,8902	7,301	99	0,000
Par 14	K1INST - K1VAL	0,6800	1,63843	0,16384	0,3549	1,0051	4,150	99	0,000
Par 15	N1INST - N1VAL	0,9273	1,73049	0,23334	0,4595	1,3951	3,974	54	0,000
Par 16	P1INST - P1VAL	0,7200	1,54449	0,15445	0,4135	1,0265	4,662	99	0,000

\* Si el valor &gt;0,05 → No se puede rechazar la hipótesis nula.

## Anexo 1 (continuación)

## 2) T-test. Instrumentalidad-valencia banca pública

## Estadísticas para el par de muestras

		Media	N	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias
Par	A2INST	5,6071	56	0,88787	0,11865
1	A2VAL	2,1964	56	1,21236	0,16201
Par	D2INST	5,2321	56	1,17537	0,15707
2	D2VAL	3,1786	56	1,63047	0,21788
Par	F2INST	5,3393	56	1,31117	0,17521
3	F2VAL	2,5357	56	1,32066	0,17648
Par	I2INST	5,8929	56	1,05621	0,14114
4	I2VAL	5,4821	56	1,20591	0,16115
Par	J2INST	4,5714	56	1,37321	0,18350
5	J2VAL	4,3929	56	1,59178	0,21271
Par	O2INST	5,5000	56	1,02691	0,13723
6	O2VAL	4,5714	56	1,27717	0,17067
Par	B2INST	5,9464	56	0,94233	0,12592
7	B2VAL	5,8393	56	1,09173	0,14589
Par	C2INST	6,0000	56	0,83121	0,11108
8	C2VAL	5,4107	56	1,18746	0,15868
Par	G2INST	5,4107	56	1,00502	0,13430
9	G2VAL	5,2143	56	1,47358	0,19691
Par	L2INST	5,8571	56	0,99870	0,13346
10	L2VAL	5,6429	56	1,15095	0,15380
Par	M2INST	5,5536	56	1,07736	0,14397
11	M2VAL	4,5357	56	1,54877	0,20696
Par	E2INST	5,1818	55	1,18776	0,16016
12	E2VAL	4,6364	55	1,67070	0,22528
Par	H2INST	4,7455	55	1,26518	0,17060
13	H2VAL	4,4000	55	1,55873	0,21018
Par	K2INST	5,2182	55	1,13351	0,15284
14	K2VAL	4,6182	55	1,73729	0,23426
Par	N2INST	5,6000	55	1,08184	0,14587
15	N2VAL	4,6364	55	1,47024	0,19825
Par	P2INST	4,6545	55	1,55418	0,20957
16	P2VAL	3,4545	55	1,92275	0,25926

## Anexo 1 (continuación)

**Correlación entre las dos muestras (par)**

		N	Correlación	Significación
Par 1	A2INST & A2VAL	56	0,005	0,968
Par 2	D2INST & D2VAL	56	0,168	0,217
Par 3	F2INST & F2VAL	56	-0,023	0,867
Par 4	I2INST & I2VAL	56	0,327	0,014
Par 5	J2INST & J2VAL	56	0,569	0,000
Par 6	O2INST & O2VAL	56	0,277	0,039
Par 7	B2INST & B2VAL	56	0,610	0,000
Par 8	C2INST & C2VAL	56	0,350	0,008
Par 9	G2INST & G2VAL	56	0,185	0,172
Par 10	L2INST & L2VAL	56	0,287	0,032
Par 11	M2INST & M2VAL	56	0,168	0,217
Par 12	E2INST & E2VAL	55	0,445	0,001
Par 13	H2INST & H2VAL	55	0,175	0,202
Par 14	K2INST & K2VAL	55	0,128	0,353
Par 15	N2INST & N2VAL	55	0,349	0,009
Par 16	P2INST & P2VAL	55	0,555	0,000

**Test para un par de muestras independientes**

		Diferencias por pares					t	dg (grados de libertad)	Significación de las dos colas*
		Media	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias	Intervalo de confianza del 95% de las diferencias				
					Inferior	Superior			
Par 1	A2INST - A2VAL	3,4107	1,49881	0,20029	3,0093	3,8121	17,029	55	0,000
Par 2	D2INST - D2VAL	2,0536	1,84312	0,24630	1,5600	2,5472	8,338	55	0,000
Par 3	F2INST - F2VAL	2,8036	1,88216	0,25151	2,2995	3,3076	11,147	55	0,000
Par 4	I2INST - I2VAL	0,4107	1,31808	0,17614	0,0577	0,7637	2,332	55	0,023
Par 5	J2INST - J2VAL	0,1786	1,38967	0,18570	-0,1936	0,5507	0,962	55	0,340
Par 6	O2INST - O2VAL	0,9286	1,39944	0,18701	0,5538	1,3033	4,965	55	0,000
Par 7	B2INST - B2VAL	0,1071	0,90812	0,12135	-0,1361	0,3503	0,883	55	0,381
Par 8	C2INST - C2VAL	0,5893	1,18746	0,15868	0,2713	0,9073	3,714	55	0,000
Par 9	G2INST - G2VAL	0,1964	1,62279	0,21685	-0,2382	0,6310	0,906	55	0,369
Par 10	L2INST - L2VAL	0,2143	1,28932	0,17229	-0,1310	0,5596	1,244	55	0,219
Par 11	M2INST - M2VAL	1,0179	1,73196	0,23144	0,5540	1,4817	4,398	55	0,000
Par 12	E2INST - E2VAL	0,5455	1,56132	0,21053	0,1234	0,9675	2,591	54	0,012
Par 13	H2INST - H2VAL	0,3455	1,82795	0,24648	-0,1487	0,8396	1,402	54	0,167
Par 14	K2INST - K2VAL	0,6000	1,94936	0,26285	0,0730	1,1270	2,283	54	0,026
Par 15	N2INST - N2VAL	0,9636	1,49026	0,20095	0,5608	1,3665	4,795	54	0,000
Par 16	P2INST - P2VAL	1,2000	1,67111	0,22533	0,7482	1,6518	5,325	54	0,000

## Anexo 1 (continuación)

## 3) T-test. Expectativas comparativa banca privada/banca pública

## Estadísticas para el par de muestras

		Media	N	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias
Par 1	EXPECT1	5,2679	56	0,92424	0,12351
	EXPECT12	4,8036	56	1,21236	0,16201
Par 2	EXPECT2	5,4107	56	1,18746	0,15868
	EXPECT21	5,3571	56	1,01674	0,13587
Par 3	EXPECT3	4,6545	55	1,04027	0,14027
	EXPECT31	3,6545	55	1,20521	0,16251

## Correlación entre las dos muestras (par)

		N	Correlación	Significación
Par 1	EXPECT1 & EXPECT12	56	-0,050	0,717
Par 2	EXPECT2 & EXPECT21	56	0,027	0,844
Par 3	EXPECT3 & EXPECT31	55	-0,082	0,551

## Test para un par de muestras independientes

		Diferencias por pares					t	dg (grados de libertad)	Significación de las dos colas*
		Media	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias	Intervalo de confianza del 95% de las diferencias				
					Inferior	Superior			
Par 1	EXPECT1 - EXPECT12	0,4643	1,56047	0,20853	0,0464	0,8822	2,227	55	0,030
Par 2	EXPECT2 - EXPECT21	0,0536	1,54237	0,20611	-0,3595	0,4666	0,260	55	0,796
Par 3	EXPECT3 - EXPECT31	1,0000	1,65552	0,22323	0,5525	1,4475	4,480	54	0,000

## Anexo 1 (continuación)

Siendo la expectativa 1 la expectativa media de la de la banca privada, y la expectativa 2 la expectativa media de la de la pública:

**Estadísticas para el par de muestras**

		Media	N	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias
Par 1	EXPECTA1	5,1030	55	0,74500	0,10046
	EXPECTA2	4,6242	55	0,81158	0,10943

**Correlación entre las dos muestras (par)**

		N	Correlación	Significación
Par 1	EXPECTA1 & EXPECTA2	55	-0,016	0,905

**Test para un par de muestras independientes**

		Diferencias por pares				t	dg (grados de libertad)	Significación de las dos colas*	
		Media	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias	Intervalo de confianza del 95% de las diferencias				
					Inferior				Superior
Par 1	EXPECTA1 - EXPECTA2	0,4788	1,11067	0,14976	0,1785	0,7790	3,197	54	0,002



## Anexo 1 (continuación)

**4) Instrumentalidades: comparativa banca privada-banca pública****Estadísticas para el par de muestras**

		Media	N	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias
Par 1	A1	5,1964	56	1,28516	0,17174
	A2	2,1964	56	1,21236	0,16201
Par 2	D1	4,9643	56	1,24994	0,16703
	D2	3,1786	56	1,63047	0,21788
Par 3	F1	4,5000	56	1,27920	0,17094
	F2	2,5357	56	1,32066	0,17648
Par 4	I1	5,7857	56	0,82494	0,11024
	I2	5,4821	56	1,20591	0,16115
Par 5	J1	5,0357	56	0,95278	0,12732
	J2	4,3929	56	1,59178	0,21271
Par 6	O1	4,5179	56	1,17537	0,15707
	O2	4,5714	56	1,27717	0,17067
Par 7	B1	6,0893	56	0,99593	0,13309
	B2	5,8393	56	1,09173	0,14589
Par 8	C1	5,3333	57	1,25831	0,16667
	C2	5,4107	57	1,17681	0,15587
Par 9	G1	5,7500	56	0,91949	0,12287
	G2	5,2143	56	1,47358	0,19691
Par 10	L1	5,5179	56	1,14401	0,15288
	L2	5,6429	56	1,15095	0,15380
Par 11	M1	4,8772	57	1,21111	0,16042
	M2	4,5357	57	1,53488	0,20330
Par 12	E1	5,7273	55	0,95170	0,12833
	E2	4,6364	55	1,67070	0,22528
Par 13	H1	5,1455	55	1,28262	0,17295
	H2	4,4000	55	1,55873	0,21018
Par 14	K1	5,0727	55	1,37241	0,18506
	K2	4,6182	55	1,73729	0,23426
Par 15	N1	5,0182	55	1,14651	0,15459
	N2	4,6364	55	1,47024	0,19825
Par 16	P1	3,7091	55	1,68515	0,22723
	P2	3,4545	55	1,92275	0,25926

## Anexo 1 (continuación)

**Correlación entre las dos muestras (par)**

		N	Correlación	Significación
Par 1	A1 & A2	56	0,197	0,147
Par 2	D1 & D2	56	-0,148	0,275
Par 3	F1 & F2	56	0,000	1,000
Par 4	I1 & I2	56	0,087	0,522
Par 5	J1 & J2	56	-0,009	0,945
Par 6	O1 & O2	56	0,211	0,118
Par 7	B1 & B2	56	-0,053	0,696
Par 8	C1 & C2	57	-0,162	0,230
Par 9	G1 & G2	56	0,121	0,375
Par 10	L1 & L2	56	0,005	0,971
Par 11	M1 & M2	57	-0,031	0,822
Par 12	E1 & E2	55	0,030	0,830
Par 13	H1 & H2	55	0,211	0,122
Par 14	K1 & K2	55	0,105	0,445
Par 15	N1 & N2	55	0,213	0,119
Par 16	P1 & P2	55	0,122	0,377

**Test para un par de muestras independientes**

		Diferencias por pares					t	dg (grados de libertad)	Significación de las dos colas*
		Media	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias	Intervalo de confianza del 95% de las diferencias				
					Inferior	Superior			
Par 1	A1 - A2	3,0000	1,58401	0,21167	2,5758	3,4242	14,173	55	0,000
Par 2	D1 - D2	1,7857	2,19681	0,29356	1,1974	2,3740	6,083	55	0,000
Par 3	F1 - F2	1,9643	1,83862	0,24570	1,4719	2,4567	7,995	55	0,000
Par 4	I1 - I2	0,3036	1,40026	0,18712	-0,0714	0,6786	1,622	55	0,110
Par 5	J1 - J2	0,6429	1,86283	0,24893	0,1440	1,1417	2,582	55	0,013
Par 6	O1 - O2	-0,0536	1,54237	0,20611	-0,4666	0,3595	-0,260	55	0,796
Par 7	B1 - B2	0,2500	1,51658	0,20266	-0,1561	0,6561	1,234	55	0,223
Par 8	C1 - C2	-0,0774	1,85648	0,24590	-0,5700	0,4152	-0,315	56	0,754
Par 9	G1 - G2	0,5357	1,64000	0,21915	0,0965	0,9749	2,444	55	0,018
Par 10	L1 - L2	-0,1250	1,61878	0,21632	-0,5585	0,3085	-0,578	55	0,566
Par 11	M1 - M2	0,3415	1,98398	0,26278	-0,1849	0,8679	1,299	56	0,199
Par 12	E1 - E2	1,0909	1,89808	0,25594	0,5778	1,6040	4,262	54	0,000
Par 13	H1 - H2	0,7455	1,79730	0,24235	0,2596	1,2313	3,076	54	0,003
Par 14	K1 - K2	0,4545	2,09778	0,28286	-0,1126	1,0217	1,607	54	0,114
Par 15	N1 - N2	0,3818	1,66100	0,22397	-0,0672	0,8308	1,705	54	0,094
Par 16	P1 - P2	0,2545	2,39767	0,32330	-0,3936	0,9027	0,787	54	0,435

## Anexo 1 (continuación)

## 5) T-test de la comparativa de las valencias sector privado-sector público

## Estadísticas para el par de muestras

		Media	N	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias
Par 1	A1	5,9643	56	0,78542	0,10496
	A2	5,6071	56	0,88787	0,11865
Par 2	D1	5,7321	56	0,99984	0,13361
	D2	5,2321	56	1,17537	0,15707
Par 3	F1	5,6786	56	1,06356	0,14212
	F2	5,3393	56	1,31117	0,17521
Par 4	I1	5,9643	56	0,80824	0,10801
	I2	5,8929	56	1,05621	0,14114
Par 5	J1	4,8393	56	0,98676	0,13186
	J2	4,5714	56	1,37321	0,18350
Par 6	O1	5,3929	56	1,21623	0,16253
	O2	5,5000	56	1,02691	0,13723
Par 7	B1	6,1930	57	0,83321	0,11036
	B2	5,9464	57	0,93388	0,12370
Par 8	C1	6,1250	56	0,78769	0,10526
	C2	6,0000	56	0,83121	0,11108
Par 9	G1	5,4286	56	1,26286	0,16876
	G2	5,4107	56	1,00502	0,13430
Par 10	L1	5,8571	56	0,88273	0,11796
	L2	5,8571	56	0,99870	0,13346
Par 11	M1	5,6964	56	1,21983	0,16301
	M2	5,5536	56	1,07736	0,14397
Par 12	E1	5,8364	55	0,89781	0,12106
	E2	5,1818	55	1,18776	0,16016
Par 13	H1	5,8545	55	1,04382	0,14075
	H2	4,7455	55	1,26518	0,17060
Par 14	K1	5,7636	55	0,94209	0,12703
	K2	5,2182	55	1,13351	0,15284
Par 15	N1	5,5455	55	0,99663	0,13439
	N2	5,6000	55	1,08184	0,14587
Par 16	P1	4,3818	55	1,38097	0,18621
	P2	4,6545	55	1,55418	0,20957

## Anexo 1 (continuación)

**Correlación entre las dos muestras (par)**

		N	Correlación	Significación
Par 1	A1 & A2	56	-0,125	0,360
Par 2	D1 & D2	56	0,100	0,462
Par 3	F1 & F2	56	0,106	0,438
Par 4	I1 & I2	56	-0,090	0,511
Par 5	J1 & J2	56	-0,092	0,500
Par 6	O1 & O2	56	-0,058	0,670
Par 7	B1 & B2	57	-0,148	0,271
Par 8	C1 & C2	56	-0,222	0,100
Par 9	G1 & G2	56	0,045	0,742
Par 10	L1 & L2	56	-0,230	0,088
Par 11	M1 & M2	56	0,075	0,583
Par 12	E1 & E2	55	0,219	0,107
Par 13	H1 & H2	55	0,140	0,309
Par 14	K1 & K2	55	0,240	0,078
Par 15	N1 & N2	55	0,017	0,901
Par 16	P1 & P2	55	0,080	0,562

**Test para un par de muestras independientes**

		Diferencias por pares					t	dg (grados de libertad)	Significación de las dos colas*
		Media	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias	Intervalo de confianza del 95% de las diferencias				
					Inferior	Superior			
Par 1	A1 - A2	0,3571	1,25667	0,16793	0,0206	0,6937	2,127	55	0,038
Par 2	D1 - D2	0,5000	1,46474	0,19573	0,1077	0,8923	2,554	55	0,013
Par 3	F1 - F2	0,3393	1,59860	0,21362	-0,0888	0,7674	1,588	55	0,118
Par 4	I1 - I2	0,0714	1,38639	0,18526	-0,2998	0,4427	0,386	55	0,701
Par 5	J1 - J2	0,2679	1,76317	0,23561	-0,2043	0,7400	1,137	55	0,261
Par 6	O1 - O2	-0,1071	1,63683	0,21873	-0,5455	0,3312	-0,490	55	0,626
Par 7	B1 - B2	0,2466	1,34061	0,17757	-0,1092	0,6023	1,389	56	0,170
Par 8	C1 - C2	0,1250	1,26581	0,16915	-0,2140	0,4640	0,739	55	0,463
Par 9	G1 - G2	0,0179	1,57816	0,21089	-0,4048	0,4405	0,085	55	0,933
Par 10	L1 - L2	0,0000	1,47710	0,19739	-0,3956	0,3956	0,000	55	1,000
Par 11	M1 - M2	0,1429	1,56587	0,20925	-0,2765	0,5622	0,683	55	0,498
Par 12	E1 - E2	0,6545	1,32243	0,17832	0,2970	1,0120	3,671	54	0,001
Par 13	H1 - H2	1,1091	1,52355	0,20544	0,6972	1,5210	5,399	54	0,000
Par 14	K1 - K2	0,5455	1,28838	0,17373	0,1972	0,8938	3,140	54	0,003
Par 15	N1 - N2	-0,0545	1,45829	0,19664	-0,4488	0,3397	-0,277	54	0,783
Par 16	P1 - P2	-0,2727	1,99494	0,26900	-0,8120	0,2666	-1,014	54	0,315

## Anexo 1 (continuación)

**6) T-test motivación extrínseca**

Llamamos 1 a la banca pública y 2 a la banca privada.

**Estadísticas para el par de muestras**

		Media	N	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias
Par 1	EXTRINS1	27,9077	56	6,10555	0,81589
	EXTRINS2	16,8304	56	4,74879	0,63458

**Correlación entre las dos muestras (par)**

		N	Correlación	Significación
Par 1	EXTRINS1 & EXTRINS2	56	0,229	0,090

**Test para un par de muestras independientes**

		Diferencias por pares				t	dg (grados de libertad)	Significación de las dos colas*	
		Media	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias	Intervalo de confianza del 95% de las diferencias				
					Inferior				Superior
Par 1	EXTRINS1 - EXTRINS2	11,0774	6,82323	0,91179	9,2501	12,9047	12,149	55	0,000

## Anexo 1 (continuación)

## 7) T-test motivación intrínseca

## Estadísticas para el par de muestras

		Media	N	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias
Par 1	INTRINS1	32,7964	56	7,64051	1,02101
	INTRINS2	31,0929	56	7,10144	0,94897

## Correlación entre las dos muestras (par)

		N	Correlación	Significación
Par 1	INTRINS1 & INTRINS2	56	-0,136	0,318

## Test para un par de muestras independientes

		Diferencias por pares				t	dg (grados de libertad)	Significación de las dos colas*	
		Media	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias	Intervalo de confianza del 95% de las diferencias				
					Inferior				Superior
Par 1	INTRINS1 - INTRINS2	1,7036	11,11487	1,48529	-1,2730	4,6802	1,147	55	0,256

## Anexo 1 (continuación)

**8) T-test motivación trascendente****Estadísticas para el par de muestras**

		Media	N	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias
Par 1	TRANSC1	27,5127	55	7,14120	0,96292
	TRANCS2	22,9345	55	8,13625	1,09709

**Correlación entre las dos muestras (par)**

		N	Correlación	Significación
Par 1	TRANSC1 & TRANCS2	55	0,391	0,003

**Test para un par de muestras independientes**

		Diferencias por pares				t	dg (grados de libertad)	Significación de las dos colas*	
		Media	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias	Intervalo de confianza del 95% de las diferencias				
					Inferior				Superior
Par 1	INTRINS1 - INTRINS2	4,5782	8,47320	1,14253	2,2876	6,8688	4,007	54	0,000

## Anexo 1 (continuación)

**9) T-test fuerza motivacional****Estadísticas para el par de muestras**

		Media	N	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias
Par 1	FUERZAM1	453,9848	55	133,05610	17,94128
	FUERZAM2	336,5149	55	122,42460	16,50773

**Correlación entre las dos muestras (par)**

		N	Correlación	Significación
Par 1	FUERZAM1 & FUERZAM2	55	0,086	0,531

**Test para un par de muestras independientes**

	Diferencias por pares					t	dg (grados de libertad)	Significación de las dos colas*
	Media	Desviación estándar	Error estándar de la diferencia de medias	Intervalo de confianza del 95% de las diferencias				
				Inferior	Superior			
Par 1 FUERZA M1 - FUERZA M2	117,4699	172,84962	23,30704	70,7421	164,1977	5,040	54	0,000



## Anexo 2

LA MOTIVACION DEL DIRECTIVO EN EL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL:  
ANALISIS COMPARATIVO DE LA BANCA PRIVADA Y PUBLICA.  
UN ESTUDIO EMPIRICO DE MOTIVACION.

**Bibliografía**

- Abad, F.J. (1987), «Banca extranjera en España», *Papeles de Economía Española*, 32, págs. 333-354.
- Ackroyd, S. y J. Hughes (1982), «Data Collection in Context», 2ª ed., Longman, Nueva York.
- Adams, J.S. (1963), «Toward an understanding of inequity», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, págs. 422-436.
- Alderfer, C.P. (1972), «Existence, Relatedness and Growth», Collier Macmillan.
- Analoui, F. (1990), «An Investigation into Management Training and Development».
- Analoui, F. (1995), «Management skills and senior management effectiveness», *International Journal of Public Sector Management*, vol. 8, 3, págs. 52-68.
- Analoui, F. (1997), «Senior Managers and Their Effectiveness», Avebury, Aldershot.
- Analoui, F. (1999), «Eight parameters of managerial effectiveness: a study of senior managers in Ghana», *The Journal of Management Development*, vol. 18, 4.
- Andrews, I.R. y M.M. Henry (1964), «Management attitudes toward pay», *Industrial Relations*, nº 3, págs. 29-39.
- Buckingham, M. y C. Coffmann (1999), «First, break all rules: what the world's greatest managers do differently», Simon & Schuster, Nueva York.
- Caminal, R., J. Gual y X. Vives (1990), «Competition in Spanish Banking», en Jean Dermine (ed.), «Europea Banking in the 900», Basil Blackwell, Oxford.
- Campbell, J.P., M.D. Dunnette, E.E. III Lawler y K.E. Weick, Jr. (1970), «Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness», McGraw-Hill, Nueva York.
- Canals, J. (1996), «Bancos universales y diversificación empresarial», Alianza Editorial, Madrid.
- Collins, J.C. y J.I. Porras (1994), «Built to Last», Harper Collins.
- Deci, E.L. (1972), «Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity», *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, Dorsey-Irwin, Homewood, IL. págs. 113-120.
- Frankl, V.E. (1965), «Una idea psicológica del hombre», Edit. Rialp, Madrid.

## Anexo 2 (continuación)

- Frankl, V.E. (1978), «Psicoanálisis y existencialismo: de la psicoterapia a la logoterapia», Fondo de Cultura Económica, México.
- Frankl, V.E. (1979), «El hombre en busca de sentido», Herder, Barcelona.
- Gordon, J. (1987), «A Diagnostical Approach to Organizational Behaviour», Allyn and Bacon, Inc.
- Gual, J. y X. Vives (1990), «Desregulación y competencia en el sector bancario español», FEDEA, Madrid.
- Gual, J. (1993), «La competencia en el sector bancario español», Fundación BBV.
- Guzzo, R.A. (1979), «Types of Rewards, cognitions and work motivation», *Academy of Management Review*, 4, págs. 75-86.
- Haire, M., E.E. Ghiselli y L.W. Porter (1966), «Managerial Thinking: An International Study», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Herzberg, F. (1966), «Work and the Nature of Man», World Publishing, Cleveland, OH.
- Herzberg, F.W., B. Mausner y B.B. Snyderman (1959), «The Motivation to Work», 2ª ed., Chapman & Hall, Londres.
- Heskett, J. L., W. E. Sasser y L.A. Schlesinger (1992), «The Service Profit Chain», The Free Press, Nueva York.
- Kakabadse, A., R. Ludlow y S. Vinnicombe (1987), «Working in Organisations», Gower, Aldershot.
- Kotter, J.P. (1982), «The General Manager», The Free Press, Nueva York.
- Kotter, J. P. y J.L. Heskett (1992), «Corporate Culture and performance», The Free Press, Nueva York.
- Lawler, E. (1981), «Pay and Organization Development», Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- Lievegoed, B. (1979), «Phases – Crisis and Development in the Individual», Rudolf Steiner Press, Londres.
- Locke, E.A. (1968), «Towards a theory of task motivation and incentives», *Organisational Behaviour and Human Performance*, vol. 3, págs. 157-189.
- Luthans, F. (1989), «Organisational Behavior», 5ª ed., McGraw-Hill, Nueva York.
- Mahoney, T. (1964), «Compensation preferences of managers», *Industrial Relations*, nº 3, págs. 135-144.

## Anexo 2 (continuación)

- Maister, D. H. (2001), «Practice what you preach. What Managers must do to create a High Achievement Culture», The Free Press, Nueva York.
- Maslow, A.H. (1943), «A theory of human motivation», *Psychological Review*, vol. 50 n° 4, págs. 370-396.
- Maslow, A. H. (1987), «Motivation and Personality», Harper & Row Publishers, Nueva York.
- Mc Adams, J. L., «Premiar el desempeño», Watson Wyatt, Edit. Díaz de Santos.
- McClelland, D.C. (1962), «Business drive and national achievement», *Harvard Business Review*, vol. 40, julio-agosto, págs. 99-112.
- McClelland, D.C. (1988), «Human Motivation», Cambridge University Press, Cambridge.
- McGregor, D. (1960), «The human side of enterprice», McGraw Hill Book Company, Inc., Nueva York.
- McGregor, D. (1966), «Leadership and Motivation», The MIT Press, Cambridge, Mass., págs. 259 y ss.
- Mitchell, T.R. (1982), «Motivation: new directions for theory, research and practice», *Academy of Management Review*, vol. 7 n° 1, págs. 80-88.
- Morgan, G. (1986), «Images of Organisation», Sage Publications, Nueva York.
- Morse, N.C. y R.S. Weiss (1955), «The function and the meaning of the work and job», *American Sociological Review*, n° 20, págs. 191-198.
- Mullins, L.J. (1993), «Management and Organisational Behaviour», 3ª ed., Pitman, Londres.
- Nadler, D.A. y E. Lawler (1977), «A Diagnostic Aproach. In Perspectives on Behavior in Organizations».
- Pellegrin, R.J. y C.H. Coates (1957), «Executives and supervisor: contrasting definitions of career success», *Administrative Science Quarterly*, n° 1, págs. 506-517.
- Pérez López, J. A. (1985), «Las motivaciones humanas», FHN-161, nota técnica de la División de Investigación del IESE, Barcelona.
- Pérez López, J.A. (1985), «La empresa como organización humana», nota técnica de la División de Investigación del IESE, Barcelona.
- Pérez López, J.A. (1987), «La motivación humana en el trabajo», IESE, Barcelona.
- Pérez López, J. A. (1991), «Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal», Ediciones Rialp, Madrid.

## Anexo 2 (continuación)

- Pérez López, J. A. (1994), «Fundamentos de la dirección de empresas», Ediciones Rialp, Madrid.
- Peters, T.J. y R.H. Waterman, Jr. (1982), «In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies», Harper & Row, Nueva York.
- Pin Arboledas, J.R. y G. Gómez Llera (1993), «Dirigir es educar», McGraw-Hill Iberoamericana de España, Madrid.
- Porter, L.W. (1961), «A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs», *Journal of Applied Psychology*, nº 45, págs. 1-10.
- Porter, L.W. (1963), «Job attitudes in management, II. Perceived importance of needs as a function of job level», *Journal of Applied Psychology*, nº 47, págs. 141-148.
- Porter, L.W. y E.E. III Lawler (1968), «Managerial Attitudes and Performance».
- Quintanilla, J. (2001), «Dirección de recursos humanos en empresas multinacionales», Prentice Hall, Madrid.
- Ravetz, J.R. (1970), «Scientific Knowledge and Its Social Problems», Oxford University Press, Oxford.
- Rodríguez Porras, J. M. (1989), «El factor humano en la empresa», Deusto, Bilbao.
- Staw, B. (1979), «Research in organizational behaviour: an annual series of analytical essays and critical reviews», Jai Press, Standord, Conn.
- Taylor, F. W. (1970), «Managent Científico», Oikos Tau, Barcelona.
- Vroom, V. (1964), «Work and Motivation», Carnegie Institute of Technologie, John Wiley & Sons Inc., Nueva York.

## Anexo 3

LA MOTIVACION DEL DIRECTIVO EN EL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL:  
ANALISIS COMPARATIVO DE LA BANCA PRIVADA Y PUBLICA.  
UN ESTUDIO EMPIRICO DE MOTIVACION.

**Cuestionario de motivación**

Este cuestionario tiene por objeto medir la motivación en el trabajo. Consta de tres bloques de preguntas. Responda con espontaneidad y recuerde que ninguna opción es mejor o peor en sí misma; cada persona tiene motivos e intereses diferentes e igualmente respetables.

**Bloque 1**

A continuación se relacionan una serie de cosas que la gente puede conseguir **si realiza su trabajo especialmente bien**. ¿Hasta qué punto es **probable** que usted consiga estas cosas si realiza su trabajo *especialmente bien*? La escala va de menos probable a más probable.

Preguntas	Muy improbable				Muy probable		
<b>a</b> Usted ganará una prima o una subida de sueldo	1	2	3	4	5	6	7
<b>b</b> Usted se sentirá mejor como persona	1	2	3	4	5	6	7
<b>c</b> Usted tendrá la oportunidad de desarrollar sus capacidades	1	2	3	4	5	6	7
<b>d</b> Usted conseguirá mayor seguridad en el empleo	1	2	3	4	5	6	7
<b>e</b> Su delegación, sección o departamento alcanzará mejor sus objetivos	1	2	3	4	5	6	7
<b>f</b> Usted será ascendido o conseguirá un puesto mejor	1	2	3	4	5	6	7
<b>g</b> Usted sentirá que ha realizado algo meritorio	1	2	3	4	5	6	7
<b>h</b> La empresa funcionará mejor	1	2	3	4	5	6	7
<b>i</b> A usted le respetará la gente con quien trabaja	1	2	3	4	5	6	7
<b>j</b> Su jefe lo elogiará	1	2	3	4	5	6	7
<b>k</b> Otras personas ajenas a su empresa (sus clientes o proveedores) saldrán beneficiadas	1	2	3	4	5	6	7
<b>l</b> Usted tendrá la oportunidad de aprender cosas nuevas	1	2	3	4	5	6	7
<b>m</b> Usted tendrá más autonomía en su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
<b>n</b> Repercutirá favorablemente en algún compañero de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
<b>o</b> La gente con la que trabaja será amistosa con usted	1	2	3	4	5	6	7
<b>p</b> La calidad de su trabajo tendrá impacto positivo en su población, comunidad o país	1	2	3	4	5	6	7

## Anexo 3 (continuación)

**Bloque 2**

Las personas se diferencian en las cosas que esperan de su trabajo. A continuación hay una lista de cosas que una persona puede confiar en obtener a través de su trabajo.

¿Hasta qué punto son **importantes** para usted?

Preguntas	Muy improbable			Muy probable			
<b>a</b> Los ingresos económicos	1	2	3	4	5	6	7
<b>b</b> La oportunidad de hacer algo que le haga sentirse bien como persona	1	2	3	4	5	6	7
<b>c</b> La oportunidad de desarrollar sus capacidades	1	2	3	4	5	6	7
<b>d</b> La seguridad en el empleo	1	2	3	4	5	6	7
<b>e</b> Que su sección o departamento consiga sus objetivos	1	2	3	4	5	6	7
<b>f</b> La oportunidad de conseguir un ascenso o un trabajo mejor	1	2	3	4	5	6	7
<b>g</b> La oportunidad de hacer algo meritorio	1	2	3	4	5	6	7
<b>h</b> Que la empresa consiga buenos resultados	1	2	3	4	5	6	7
<b>i</b> El respeto de la gente con quien trabaja	1	2	3	4	5	6	7
<b>j</b> El elogio de su jefe	1	2	3	4	5	6	7
<b>k</b> Las repercusiones positivas sobre los clientes o proveedores de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
<b>l</b> La oportunidad de aprender cosas nuevas	1	2	3	4	5	6	7
<b>m</b> La autonomía en su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
<b>n</b> Que los compañeros obtengan también algún beneficio	1	2	3	4	5	6	7
<b>o</b> La amistad de la gente con quien trabaja	1	2	3	4	5	6	7
<b>p</b> El beneficio que pueda derivarse sobre su población, comunidad o país	1	2	3	4	5	6	7

## Anexo 3 (continuación)

**Bloque 3**

A continuación hay varios pares de factores enlazados con una flecha. Indique en la escala de la derecha la frecuencia con la que *el primer factor conduce al segundo factor en su trabajo*.

Preguntas	Nunca				Casi siempre		
<b>a</b> Trabajo duro → Alto rendimiento	1	2	3	4	5	6	7
<b>b</b> Trabajo duro → Labor bien hecha	1	2	3	4	5	6	7
<b>p</b> Trabajo duro → Alto reconocimiento	1	2	3	4	5	6	7

**Datos personales:****Edad:**

- Menos de 30 años
- Entre 30 y 40 años
- Entre 40 y 50 años
- Entre 50 y 60 años
- Más de 60 años

**Sexo:**

- Hombre     Mujer

**Sector:** \_\_\_\_\_

**País:** \_\_\_\_\_

**Estudios:**

- Básicos
  - Medios
  - Universitarios
  - Posgrado

**Año:** \_\_\_\_\_

## Anexo 3 (continuación)

## Cálculo de puntuaciones

<b>Grupo 1</b>				
<b>Bloque 1</b>		<b>Bloque 2</b>		<b>Producto</b>
<b>Pregunta</b>	<b>Puntuación (B1)</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Puntuación (B2)</b>	<b>B1+B2</b>
a		a		
d		d		
f		f		
i		i		
j		j		
o		o		
<b>Suma total grupo 1</b>				

<b>Grupo 2</b>				
<b>Bloque 1</b>		<b>Bloque 2</b>		<b>Producto</b>
<b>Pregunta</b>	<b>Puntuación (B1)</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Puntuación (B2)</b>	<b>B1+B2</b>
b		b		
c		c		
g		g		
l		l		
m		m		
<b>Suma total grupo 2</b>				

<b>Grupo 3</b>				
<b>Bloque 1</b>		<b>Bloque 2</b>		<b>Producto</b>
<b>Pregunta</b>	<b>Puntuación (B1)</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Puntuación (B2)</b>	<b>B1+B2</b>
e		e		
h		h		
k		k		
n		n		
p		p		
<b>Suma total grupo 3</b>				

<b>Bloque 3</b>	
<b>Factor</b>	<b>Puntos</b>
a	
b	
c	
<b>Suma bloque 3</b>	

## Puntuación global: Fuerza motivadora

Suma <b>Grupo 1</b> dividido entre 6	(1)	
Suma <b>Grupo 2</b> dividido entre 5	(1)	
Suma <b>Grupo 3</b> dividido entre 5	(1)	
<b>Suma total (1+2+3)</b>	<b>(A)</b>	
Suma <b>Bloque 3</b> dividido entre 3	(B)	
<b>Fuerza motivadora</b>	<b>(A*B)</b>	