



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

10
2ej.



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

SEGUIMIENTO DE UN DIAGNÓSTICO DE CLIMA
ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE UNA ESTRATEGIA
DE ASESORÍA Y APOYO

REPORTE LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A

IRMA LETICIA ALFONZO MÉRIDA
D I R E C T O R
MTRO. JAIME GRADOS ESPINOSA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MÉXICO, D.F.
1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos y cada uno de quienes con su apoyo, interés, asesoría, paciencia, amistad y amor hicieron posible la conclusión de este trabajo:

A mi amado esposo, Enrique Isaac

A mis adorados padres, Esperanza y Jorge

A mis queridísimos hermanos, Geny, Marysol y Jorge (q.e.p.d.)

A mi entrañable amiga, Lourdes

Al Maestro Jaime Grados, Director de este trabajo

**A la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología,
especialmente a Remedios Casas**

A mi jefa y amiga, M. en C. Edna Cárdenas

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. LA ORGANIZACIÓN

- 1.1 Conceptos
- 1.2 Elementos que conforman a la organización
- 1.3 El papel del factor humano en la organización
- 1.4 El factor humano y su satisfacción dentro de la organización

CAPÍTULO 2. CLIMA ORGANIZACIONAL

- 2.1 Definición
- 2.2 Diferentes teorías
- 2.3 Componentes del clima organizacional
- 2.4 Impacto del clima en la organización
- 2.5 La medición del clima en las organizaciones
- 2.6 La construcción de encuestas

CAPÍTULO 3. LA TEORÍA DEL ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA

- 3.1 La Relación de Ayuda
- 3.2 La Política de la Administración

CAPÍTULO 4. LA INSTITUCIÓN BANCARIA

- 4.1 Breve reseña histórica y características de la Institución
- 4.2 Objetivos
- 4.3 Estructura organizacional y ubicación de la División de Sistemas dentro de la misma
- 4.4 Razón que originó el Diagnóstico de Clima Organizacional y la necesidad de asesoría

CAPÍTULO 5. PROCEDIMIENTO

5.1 Fase 1: Diseño de la encuesta de Clima Organizacional

5.2 Fase 2: Aplicación de la encuesta

5.3 Fase 3: Procesamiento de la información

5.4 Fase 4: Entrega de resultados

5.5 Fase 5: Diseño de la estrategia de asesoría y apoyo (basada en la teoría de Rogers)

5.6 Fase 6: Seguimiento

5.7 Fase 7: Diseño encuesta comparativa

5.8 Fase 8: Aplicación de la encuesta

5.9 Fase 9: Procesamiento de la información

5.10 Fase 10: Entrega de resultados

5.11 Fase 11: Seguimiento

EVALUACIÓN

ANÁLISIS

CONTRIBUCIONES

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Si ubicamos al individuo dentro de un contexto social, nos damos cuenta de que no es posible concebirlo de manera aislada. El ser humano tiene como una de sus necesidades básicas la de pertenencia a un grupo social (Maslow, 1988) donde sea plenamente aceptado y pueda desarrollarse, ya sea dentro de su familia, escuela, círculo de amigos o dentro de una determinada organización.

Una organización puede ser definida como un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas (Barnard, en Durán, 1993), y existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a contribuir con acción, y con miras a cumplir con un propósito común. Asimismo, es un organismo vivo y dinámico, que tiene metas a alcanzar. Dentro de los recursos que existen dentro de una organización, el más valioso es el humano que, con sus conocimientos, habilidades y actitudes, da vida a los recursos de tipo material o financiero y hace que la misma obtenga utilidades.

En vista de que es el factor humano el eje central de las organizaciones, es de suma importancia el propiciar que éste desarrolle su trabajo en un clima organizacional satisfactorio, es decir, que se encuentre dentro de un equipo productivo donde haya "amor a la camiseta"; conciencia de participación activa en las decisiones y en la calidad de la ejecución; liderazgo respetuoso, democrático y eficiente; adecuada integración humana del equipo; y valorización de la capacitación (Rodríguez, 1988). Y habría que agregar aquí la comunicación y las expectativas de desarrollo y de mejora del Clima Organizacional.

La tendencia de las organizaciones actuales es reconocer la necesidad de crear ambientes internos que satisfagan las necesidades de los empleados de sentirse en comunidad, de realizarse, de efectuar un trabajo significativo para ellos y de equilibrar sus vidas. (Garfield, 1992).

Una de esas organizaciones es una Institución Bancaria, cuya principal actividad es la intermediación financiera, es decir, la captación de recursos de quienes desean invertir, ahorrar y hacer rendir su dinero, y la colocación de los mismos a través de créditos o financiamientos a quienes necesitan recursos. Sus tres objetivos son: orientación al cliente, alta rentabilidad en forma consistente y alta calidad del personal. Es importante mencionar que esta empresa ha vivido fuertes transformaciones a raíz de la privatización de la Banca y, actualmente en el marco de la crisis, lucha por permanecer como Banco líder en medio de la competencia. Dentro de esta institución, se encuentra la División de Sistemas, cuya misión es proporcionar a la empresa ventajas competitivas con sistemas y servicios de información que le permitan responder con calidad y oportunidad a las demandas de servicios bancarios de sus clientes, aumentar su productividad y facilitar la administración interna.

Es en esta División de Sistemas que ha existido la preocupación y el interés por conocer la percepción que los empleados tienen acerca del Clima Organizacional pero, ¿a qué se refiere este concepto? ¿de qué manera impacta a la organización? El Clima constituye una configuración de las características de la organización (Brunet, 1987) y, según Grados, consiste en métodos de acción que permiten conocer las actitudes y sentimientos del trabajador, especialmente en lo que se refiere a la salud y comodidad de los empleados; es decir, son todos los factores físicos, psicológicos y sociales afines de un ambiente que está situado dentro de la frontera de la organización que afectan la interacción humana en el trabajo (en Aguilar, 1995).

Es por ello que se han venido aplicando encuestas para diagnosticar el Clima desde hace aproximadamente siete años con el objeto de conocer la percepción que los empleados tienen acerca de los factores mencionados anteriormente. Sin embargo, a pesar de que se aplicaban las encuestas y se entregaban resultados a los líderes responsables, se llevaban a cabo pocas acciones correctivas, y en consecuencia, gran parte de los empleados dejaron de creer en este tipo de esfuerzos, y pensaban que sólo perdían su tiempo al contestar el cuestionario.

Ante la situación descrita anteriormente se hizo necesaria esta intervención como psicóloga, tanto para detectar por qué la mayor parte de los jefes no le daba la importancia necesaria a los resultados como para orientarles en este proceso. La principal razón que tuvieron los líderes para no implementar soluciones fue el ignorar qué hacer y cómo hacerlo; surgió así la necesidad de buscar una alternativa psicológica funcional para orientarlos, por lo que se eligió una estrategia de asesoría y ayuda para con los líderes basada en el enfoque centrado en la persona (Rogers, 1993), puesto que a través de ella se intenta promover el desarrollo y un funcionamiento más maduro y adecuado dentro del grupo de trabajo. Fue entonces que se apoyó a los jefes en la presentación e interpretación de los resultados de la encuesta a sus colaboradores, situación que no se había dado en ocasiones anteriores, además de apoyarles en el establecimiento de un plan específico de acciones a realizar con el objeto de mejorar los aspectos más críticos del clima laboral revelados por la encuesta.

Para continuar con el proceso, se llevó a cabo un seguimiento de dicho plan tanto con los jefes como con algunos de sus colaboradores para verificar que efectivamente se estuviera cumpliendo con los compromisos contraídos, y si no era así, identificar aquellos aspectos que pudieran obstaculizar la práctica del plan de acción. De esta forma se obtuvo información acerca de la funcionalidad de los planes, así como de los resultados de la estrategia de intervención.

Asimismo, se aplicó nuevamente la encuesta para tener parámetros de comparación y saber cuánto y en qué rubros está mejorando (o empeorando) el clima de trabajo.

CAPÍTULO 1

LA ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 1 : LA ORGANIZACIÓN

1.1 CONCEPTOS

Sabemos que las organizaciones tienen una fundamental importancia dentro de la sociedad por el rol que desempeñan dentro de ésta, pero, ¿qué es una organización?

“Una organización es un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr algún propósito” (Hampton, 1983). “Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, y existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a contribuir con acción, y con miras a cumplir con un propósito común” (Barnard, en Durán, 1993). “Se concibe como un ecosistema vivo y dinámico, como una comunidad que evoluciona sin cesar en respuesta a su ambiente” (Garfield, 1992).

Las organizaciones nunca son fines por sí mismas, sino que son medios para alcanzar un fin; ese “fin” es el logro de las metas de la organización; por lo tanto, una organización está integrada por personas que desempeñan trabajos diferenciados que están coordinados para contribuir a las metas de la organización (Dessler, 1991).

Una empresa es una organización. También lo son una división, un departamento o una sección constituida por diversas personas dentro de una organización más grande. En las organizaciones se producen bienes o se proporcionan servicios, y ahí intervienen personas, dinero y materiales. Toda organización contiene tres partes básicas: las personas, las tareas y la administración, además de existir dentro de un medio ambiente,

que pueden constituir proveedores, clientes y competidores, así como diversas condiciones legales, económicas, sociales y tecnológicas (Hampton, 1983).

1.2 FACTORES QUE CONFORMAN A LA ORGANIZACIÓN

Una organización posee diversos recursos que le permiten lograr sus objetivos, mismos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Éstos son: los materiales (dinero, instalaciones físicas, maquinaria, mobiliario); los técnicos (sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos); y los humanos (que comprende no sólo a las personas, sino los conocimientos, la experiencia, las habilidades) (Arias, 1994). Son los recursos humanos quienes con estas cualidades dan vida a todos los recursos existentes, y los utilizan para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.3 EL PAPEL DEL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

De lo anterior se desprende que el recurso humano debiera ser el más valioso y preciado para la organización, pues sin él ésta no existiría. La persona es el eje, el motor, la esencia, y por ello es de vital importancia el que las organizaciones retengan a sus empleados porque éstos se desempeñan en un adecuado ambiente de trabajo. Según Levering (1993), los buenos gerentes argumentan que la creación de un buen ambiente de trabajo contribuye ostensiblemente a aumentar la capacidad de una empresa para obtener mejores resultados económicos; un buen lugar de trabajo considera también ganancias la forma de mejorar la calidad de vida de sus empleados. De acuerdo a los anteriores razonamientos, "el hombre muestra en su propia naturaleza un impulso hacia un ser cada vez más pleno, hacia una realización cada vez más perfecta de su

humanidad. El papel del medio ambiente es en la práctica permitirle o ayudarle a realizar sus propias potencialidades" (Maslow, 1988). Asimismo el ser humano busca el desarrollo, el crecimiento, el reto; su naturaleza demanda la realización de lo mejor, no de lo peor: el trabajador debería ser la meta para todo (Drucker, 1975). "La conducta del ser humano es exquisitamente racional, se mueve con ordenada y perspicaz complejidad hacia las metas que su organismo se esfuerza por alcanzar" (Rogers, en González, 1987). El ser humano posee características que ningún otro recurso posee: tiene la habilidad de coordinar, integrar, juzgar e imaginar. Las cualidades de la persona son específicas y únicas, y a diferencia de otros recursos, tiene absoluto control sobre su trabajo, sobre cuánto y qué tan bien trabaja, sobre la calidad y la cantidad del mismo.

1.4 EL FACTOR HUMANO Y SU SATISFACCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Existen dentro de las organizaciones factores que pueden afectar la satisfacción que los empleados derivan de su trabajo, además de la eficacia con que lo hacen. Estos factores son:

- El medio ambiente físico interno, que comprende las condiciones de alumbrado, temperatura, humedad, ruido, etc.
- El factor tecnológico, que se refiere a la disposición de equipo, herramientas, maquinaria, etc.
- El factor social, que es producto de los valores humanos de quienes integran la organización, reflejando las personalidades de cada uno de ellos.
- El factor político, que se refiere al poder, y al grado de influencia de ciertas personas dentro de la organización, y cómo identificarlos y manejarlos.

* El factor económico, que es reflejo del estado financiero de la organización, y que puede beneficiar al empleado al destinarse mayores recursos a sueldos y capacitación, entre otros (Hernández, Sverdlik, Chruden, Sherman, 1986).

Pero más allá de los factores antes mencionados, Elton Mayo consideraba que el progreso en la productividad y en la satisfacción provenía de convertir el trato a los empleados en un vehículo mediante el cual seres sociales satisfacían importantes necesidades de interacción, compañía, pertenencia y contribución a un propósito común. De acuerdo a la Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg, los resultados muestran que cuando las personas hablan acerca de sentirse bien o satisfechos, mencionan factores intrínsecos del trabajo mismo. Estos factores incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento. Observó también que cuando las personas hablaban de sentirse insatisfechas, hablaban acerca de factores externos, pero relacionados con aquél: factores tales como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones con los compañeros, la vida personal, la relación con los subordinados, la posición y la seguridad. (Hampton, 1983).

Dentro de este contexto hay que mencionar el concepto de Calidad de Vida en el Trabajo, que se refiere a la medida en que las personas pueden satisfacer sus necesidades personales importantes mediante el trabajo en la organización. Refleja elementos tales como un trato justo y equitativo; la oportunidad a todos los individuos para que utilicen sus habilidades al máximo y se autorrealicen; una comunicación abierta y confiable; una oportunidad para que todos los colaboradores adopten un papel activo en la toma de

decisiones importantes relacionadas con el puesto: una compensación adecuada y justa; así como un medio seguro y saludable (Dessler, 1991).

Es aquí que las acciones que se tomen con respecto a los empleados no busquen únicamente satisfacer las necesidades de la organización, sino también satisfacer las necesidades que las personas tienen de crecer y autorrealizarse.



CAPÍTULO 2

CLIMA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 DEFINICIÓN

El clima de una organización constituye una configuración de las características de la misma, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad, e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo; el clima no puede verse ni tocarse, pero existe en la medida que influye en la satisfacción de quienes laboran en la organización.

El clima dentro de una organización puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros (Brunet, 1987). El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización (Taguiri, op. cit.).

Según Grados, el clima consiste en métodos de acción que permiten conocer las actitudes y sentimientos del trabajador, especialmente en lo que se refiere a la salud y comodidad de los empleados; es decir, son todos los factores físicos, psicológicos y sociales afines de un ambiente que está situado dentro de la frontera de la organización que afectan la interacción humana en el trabajo (en Aguilar, 1995).

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en la conducta de estos; éste se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente, es decir, a aquellos aspectos del clima que conducen a la excitación de diferentes clases de motivación; en cualquier grupo dentro de la organización que esté compuesto por individuos, en donde cada uno tiene su pauta propia única de motivación. Los motivos de los individuos

empleados en una organización se combinan con el estilo de liderazgo, las normas, valores y estructuras de ésta, para crear su clima psicológico (Kolb, en Herrera Ornelas y Velasco Gonzalez, 1995).

2.2 DIFERENTES TEORÍAS

De acuerdo a James y Jones (Brunet, 1987), hay tres diferentes modos de identificar la problemática del clima en las organizaciones. Estos enfoques son:

- * La medida múltiple de los atributos organizacionales, que considera el clima como un conjunto de características que :a) describen una organización y la distinguen de otras, b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
- * La medida perceptiva de los atributos individuales, que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera su grado de satisfacción.
- * En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades o departamentos y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades o departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Otro acercamiento al estudio del clima organizacional lo hizo Likert (Brunet, 1987), para quien el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben

y, en parte, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Cuatro factores influyen sobre la percepción individual del clima, y son:

a) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura organizacional

b) La posición jerárquica y el sueldo del individuo

c) Los factores de personalidad, actitudes y nivel de satisfacción

d) La percepción que tienen subordinados, colegas y superiores del clima de la organización.

En cuanto a los diferentes tipos de clima, se identifican básicamente cuatro, que dependen de la interacción de variables tales como: los resultados y la evolución de una organización, su salud y estado interno, los diferentes tipos de liderazgo y la combinación de todas ellas. Los tipos de clima son, entonces:

* Autoritarismo explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, no se les toma en cuenta para las decisiones y objetivos

* Autoritarismo paternalista: La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados; utilizan recompensas y castigos para motivarlos.

* Consultivo: La dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman por ella pero permiten a sus subordinados tomar decisiones específicas

* Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Se toma en cuenta a todos los niveles en decisiones, y se favorece la comunicación lateral.

2.3 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es necesario identificar los componentes del clima, ya que debido a su interacción producen efectos en la organización. Dichos componentes son:

Comportamentales:

- *Aspecto individual (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores, aprendizaje)
- *Grupo e intergrupo (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles)
- *Motivación (motivos, necesidades, esfuerzo, refuerzo)
- *Liderazgo (poder, políticas, influencia, estilo)

Estructurales:

- *Macro y microdimensiones

Procesos organizacionales:

- *Evaluación del rendimiento
- *Sistema de remuneración
- *Comunicación
- *Toma de decisiones

Los componentes mencionados van a tener una influencia directa sobre el rendimiento de los individuos (alcance de objetivos, satisfacción en el trabajo, etc.), en el grupo (cohesión, resultados, moral), y en la organización (producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, etc.) (Gibson, en Brunet, 1987).

2.4 IMPACTO DEL CLIMA EN LA ORGANIZACIÓN

Tomando en cuenta los factores mencionados con anterioridad, podemos resumir que "el clima organizacional es el producto de la interacción entre los distintos factores que describen las características de una organización, las cuales nos muestran las condiciones en que labora un grupo de personas, cuáles son las estrategias que se están llevando a cabo, los procedimientos y estructuras organizacionales que provocan un

comportamiento específico. El clima es de permanencia relativa y el hecho de que existan diferentes climas es porque cada individuo tiene una forma particular de percibir e interpretar las condiciones ambientales en las que trabaja” (Durán, 1993).

Según Tapscott (1996), la importancia de analizar el clima laboral de una organización está en relación directa al interés que tenga el líder en conocer y mejorar la motivación, la satisfacción y, en consecuencia, el desempeño de los empleados. En la medida que conozcamos las percepciones que los empleados tienen acerca del clima, podremos evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Asimismo, estaremos en posibilidad de iniciar y mantener un cambio sobre los aspectos identificados como críticos y, de esta forma, coadyuvar a que la organización alcance sus objetivos a través del desempeño óptimo de sus empleados en un ambiente de satisfacción y productividad.

2.5 LA MEDICIÓN DEL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES

Existen diversas formas para obtener información acerca del Clima; una de ellas pueden ser los archivos de la empresa en cuanto a cambios de frecuencia de renuncias, retardos, ausentismo, productividad y reclamaciones; sin embargo, este método es poco eficaz, pues mide efectos más no causas. Otra forma es entrevistar a los empleados utilizando ya sea un conjunto de preguntas o permitiéndoles que hablen cuanto quieran; este método es costoso, pues lleva mucho tiempo y en ocasiones no se obtienen los resultados esperados, porque el empleado se puede cohibir al hablar en forma directa de los problemas que lo aquejan. La tercera opción es hacer una encuesta entre los empleados, quienes contestan un cuestionario sin anotar su nombre y que mide su opinión en un

periodo de tiempo determinado, siendo un estudio que abarca todos los niveles (Grados, 1984). La mayor parte de estos instrumentos presentan a los encuestados preguntas que describen hechos particulares de la Organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción (Aguilar, 1995).

En este caso, la encuesta utilizada fue una de tipo transversal, que consiste en la recolección de información estandarizada a partir de una muestra representativa de las unidades que componen un universo predeterminado, o a partir de y/o acerca de todas las unidades que componen un universo predeterminado. La unidad de análisis es el individuo, pero no es necesario que el universo comprenda una población de individuos; puede ser una población de grupos, de organizaciones o de comunidades.

Los entrevistados de este tipo de encuesta pueden funcionar como sujetos, al suministrar únicamente información personal, y como informantes, al proporcionar información acerca de entidades que les son familiares, por ejemplo sobre las organizaciones donde trabajan o sobre los grupos a los cuales pertenecen.

Los datos presentados por una encuesta incluyen las respuestas a preguntas formuladas a los sujetos; todas las preguntas pueden referirse a un punto en el tiempo, ya sea el presente, pasado inmediato e incluso otras al pasado lejano (Glock, C.Y., 1973).

Particularmente, cada empresa puede encontrar motivos suficientes, para preocuparse por el bienestar organizacional, por un lado realizar estudios de clima, le permite conocer de manera general cómo están percibiendo los trabajadores a la organización y cuáles serían sus posibles intereses, por lo tanto, crear un buen clima propicia que los individuos puedan alcanzar sus metas personales y que puedan ser compatibles con la organización. Por otro lado, la información proporcionada de un estudio de clima nos puede servir para:

- Identificar problemas actuales y potenciales en las diferentes áreas de trabajo.
- Atender de manera efectiva los cambios requeridos para la salud y sobrevivencia de la organización.
- Medir el grado de aceptación y efectividad de programas y actividades diseñados para producir mayor rendimiento gerencial.
- Estimar el grado en que los recursos humanos están siendo adecuadamente aprovechados.
- Comparar el clima organizacional actual con el deseado y de esta forma planear las acciones a seguir, conjugando los objetivos individuales con los de la organización afianzando así la supervivencia de la misma.
- Al existir un compromiso de anonimato, el personal puede expresar libremente sus inquietudes. Además siente que se le toma en cuenta.
- Finalmente, un estudio periódico de clima puede ayudar a la organización para analizar el impacto y efectividad de las acciones correctivas empleadas (Kolb, en Herrera Ornelas y Velasco González, 1995).



CAPÍTULO 3
EL ENFOQUE CENTRADO
EN LA PERSONA

CAPÍTULO 3: LA TEORÍA DE EL ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA.

El tema del Clima Organizacional puede ser abordado desde diversas perspectivas, como ya se ha dicho en el capítulo anterior, sin embargo, existe una aproximación dentro de la Psicología Humanista que es la teoría que Carl Rogers desarrolló a lo largo de su trayectoria como psicoterapeuta o asesor personal, y que es el "Enfoque Centrado en la Persona".

Rogers trabajó con individuos que solicitaban ayuda para sí o para terceros. Para él era de suma importancia acotar conceptos tales como autorrealización, llegar a ser, crecimiento. Consideraba que "existía una enorme, desesperante necesidad de nuestro tiempo de poseer más conocimientos básicos y métodos más eficaces para manejar las tensiones en las relaciones humanas. Los asombrosos avances del hombre hacia la conquista del espacio infinito, así como del mundo...parecen facilitar el camino hacia la destrucción total de nuestro mundo, a menos que logremos avances análogos en la comprensión y el manejo de las tensiones entre las personas y grupos" (Rogers, 1993). Tenía la esperanza de que sus enseñanzas, usadas con propósitos preventivos, contribuirían al desarrollo de personas maduras, comprensivas y sin recelos, capaces de enfrentar con éxito el surgimiento de eventuales tensiones futuras.

En su trabajo como asesor personal o terapeuta comprendió que es el cliente quien sabe qué es lo que le afecta, hacia dónde dirigirse, cuáles son sus problemas fundamentales, por lo que confiaba en la dirección que el propio cliente quisiera imprimir al proceso. En este sentido, se ha adoptado esta corriente para el Diagnóstico de Clima Organizacional en virtud de lo que se busca es el desarrollo del potencial humano, el que las personas

ejerzan esas potencialidades en beneficio propio y de su equipo de trabajo, y que ello redunde en que la organización en la que laboran sea el mejor lugar para trabajar.

Las enseñanzas más significativas de Rogers se pueden resumir de la siguiente manera:

- Para iniciar y sostener una relación con otra persona no resulta beneficioso comportarse como si uno fuera distinto de lo que es, es decir, debe existir Congruencia
- Se es más eficaz cuando se escucha con tolerancia y se es uno mismo (Aceptación de uno mismo), para que las relaciones se tornen reales y significativas
- Permitirse comprender a otra persona (Empatía), penetrar en profundidad y de manera plena e intensa en su marco de referencia
- Abrir canales por medio de los cuales los demás puedan comunicar sus sentimientos, su mundo perceptual privado, es enriquecedor. El asesor con sus propias actitudes puede crear una sensación de seguridad en la relación que posibilite tal comunicación.
- Es gratificante en gran medida el hecho de poder aceptar a otra persona, con sus propios sentimientos, actitudes y creencias. El derecho de cada individuo a utilizar su experiencia a su manera y descubrir en ella sus propios significados es una de las potencialidades más valiosas de la vida, y al aceptarlo, se le ayuda a convertirse en una persona.
- Se experimenta mayor satisfacción al ser uno mismo y permitir que el otro sea él mismo
- Las personas se orientan en una dirección básicamente positiva
- La vida es un proceso dinámico y cambiante, en el que nada está congelado

La hipótesis fundamental de Rogers para establecer una relación de ayuda con un individuo, era "¿cómo puedo crear una relación que esta persona pueda utilizar para su propio desarrollo?". Consideraba que si podía crear un cierto tipo de relación, la otra

persona descubriría en sí misma su capacidad de utilizarla para su propia maduración y de esa manera se producirían el cambio y el desarrollo individual. Consideraba que mientras más auténtico pudiera ser en la relación, ésta sería más útil; es decir, que tenía presentes sus sentimientos sin ofrecer una fachada externa, adoptando una actitud distinta de la que surge de un nivel más profundo o inconsciente.

Asimismo, existía una segunda condición que residía en el hecho de que cuanto mayor fuera la aceptación y el agrado que experimentaba hacia un individuo, más útil le resultaría (aceptación para Rogers era un cálido respeto hacia el individuo como persona de mérito propio e incondicional, es decir, como individuo valioso independientemente de su condición, conducta o sentimientos, así como el agrado y respeto hacia el otro como persona distinta). Esta aceptación de cada uno de los aspectos de la otra persona constituía un elemento de gran importancia en una relación de ayuda, que debía implicar además la comprensión empática hacia el otro; si se cumplían estos dos elementos, el individuo se sentiría libre de toda evaluación moral o diagnóstica, mismas que podrían resultar amenazadoras.

En función de lo anterior, el individuo descubriría en sí mismo la capacidad de utilizar esta relación para su propio desarrollo. Rogers creía que los seres humanos poseemos la capacidad y la tendencia de avanzar en la dirección de nuestra propia madurez. En un ambiente psicológico adecuado, esta tendencia puede expresarse libremente, y deja de ser una potencialidad para convertirse en algo real. Esta tendencia se pone de manifiesto en la capacidad del individuo para comprender aquellos aspectos que le provocan insatisfacción, y constituye el móvil de su vida. Si un líder es capaz de crear este clima en

el seno de su organización, su personal se tomará más responsable y creativo, más capaz de adaptarse a las situaciones nuevas y más solidario.

3.1. LA RELACIÓN DE AYUDA

Rogers se había desempeñado como psicoterapeuta durante muchos años, y se interesaba por cualquier tipo de relación de ayuda; esto significaba que al menos una de las partes intenta promover en el otro el desarrollo, la maduración y la capacidad de funcionar mejor y enfrentar la vida de manera más adecuada. El otro, en este contexto, puede ser un individuo o un grupo. Por ello, definía una relación de ayuda como "aquella en la que uno de los participantes intenta hacer surgir, de una o ambas partes, una mejor apreciación y expresión de los recursos latentes del individuo, y un uso más funcional de éstos" (Rogers, 1993). Las relaciones de ayuda podrían estar constituidas por dos individuos (el asesor o terapeuta con su cliente), o podrían ser interacciones individuo-grupo, como la relación de un líder con sus subordinados.

3.2 LA POLÍTICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Rogers habla de que tradicionalmente las organizaciones han sido administradas mediante una distribución jerárquica del poder. En lo más alto de la jerarquía está una persona, y la organización generalmente es experimentada como un proceso de control que va de arriba a abajo.

Algunos países han buscado modificar esta forma extrema de control jerárquico, donde las personas de los puestos de control han tratado de promover una comunicación abierta en todas las direcciones: de abajo a arriba; de los altos directivos hacia abajo; horizontalmente de departamento a departamento, y de especialista a especialista. En algunas industrias se han sentido efectos constructivos, lo cual ha dependido en gran

medida de la autenticidad del deseo de los altos directivos para crear oportunidades, de tal manera que los individuos en la organización puedan incrementar al máximo su desarrollo personal.

Rogers propuso a los directivos de empresas la posibilidad de un enfoque a la administración centrado en la persona, según los siguientes extremos de liderazgo:

<i>Influencia e Impacto</i>	<i>Poder y Control</i>
Dar autonomía a las personas y a los grupos	Tomar decisiones
Liberar a las gentes para que "hagan sus propias cosas"	Dar órdenes
Expresar sus propias ideas y sus sentimientos como un aspecto de la información del grupo	Dirigir la conducta de los subordinados
Facilitar el aprendizaje	Mantener guardadas las ideas propias y los sentimientos
Estimular la independencia en el pensamiento y en la acción	Ejercer autoridad sobre la gente y sobre la organización
Aceptar las creaciones innovadoras "inaceptables" que surjan	Dominar cuando sea necesario
Delegar, dar completa responsabilidad	Usar la coerción cuando sea necesario
Dar y recibir retroalimentación	Enseñar, instruir, aconsejar
Alentar y confiar en la autoevaluación	Evaluar a los demás
Encontrar recompensa en el desarrollo y en los logros de otros	Dar recompensas Ser recompensado por los logros personales

Rogers tenía preferencia por las convicciones expresadas en la columna de la izquierda, donde influencia e impacto significaban "un cierto tipo de conducta de mi parte que haga una diferencia en la conducta de otros, pero sin imponer mis puntos de vista ni controlarlos". Consideraba que su influencia siempre se había incrementado cuando había compartido su poder o autoridad, y que al haber rehusado a utilizar la coerción o a dirigir, había estimulado el aprendizaje, la creatividad y la autodirección (Rogers, 1980).

Según una investigación dirigida por Rensis Likert donde se midió la productividad y la moral en los grupos supervisados y los dividieron en los de puntajes altos y los de puntajes bajos de acuerdo a estas medidas. Ellos encontraron diferencias significativas en la conducta, los métodos y las personalidades de los supervisores de los grupos de alta productividad y moral elevada y las cualidades de los supervisores de los grupos de bajas puntuaciones. En los primeros, los supervisores y los líderes del grupo estaban interesados primordialmente en los trabajadores como gente y el interés en la producción era secundario. Los supervisores alentaban la participación y la discusión de grupo y la toma de decisiones en relación a los problemas del trabajo y a las políticas eran un proceso compartido, y no supervisaban el trabajo de una manera cercana sino que confiaban en que el trabajador cumpliría con su responsabilidad de hacer un buen trabajo. Los supervisores de los grupos donde la productividad y la moral eran bajas mostraban la conducta opuesta. Ellos estaban preocupados principalmente con la producción, tomaban las decisiones sin consultar y supervisaban el trabajo detalladamente.

Las personas altamente productivas estaban muy "orientadas hacia la gente"; eran buenas para delegar; permitían que sus subordinados participaran en las decisiones; casi

no usaban el castigo; tenían una buena comunicación personal, abierta y en dos sentidos; tenían pocas reuniones formales, y no se reunían seguido puesto que tenían una comunicación abierta; estaban orgullosas de sus grupos de trabajo, y planeaban por adelantado y con efectividad; en tiempos de crisis, mantenían sus roles de supervisión. Las personas de baja productividad, se conducían a la inversa en todos los puntos anteriores.

En otra investigación al respecto, G. W. Cherry fue capaz de contestar a la pregunta: ¿una persona autorrealizada sería un buen gerente?, ya que descubrió que el conjunto de rasgos que tienen que ver con el afecto, con la capacidad para establecer relaciones interpersonales cercanas, con la compasión y con la consideración correlacionaba, en forma significativa, con las cualidades de la productividad, la creatividad, la cooperación y la satisfacción en el trabajo. "Pareciera que un gerente centrado en la persona sería de más valor a la organización que un líder ajustado a los estereotipos". La persona que es capaz de establecer relaciones interpersonales cercanas, que es primariamente centrada en la persona, que no le da mucho valor al poder, que está en crecimiento y que se entiende a sí misma, es probable que sea el gerente más efectivo y productivo de una empresa.

Finalmente, un conjunto de características que a menudo se asocian con las actividades gerenciales como son la orientación al poder, la agresividad, la explotación, el logro de objetivos a través de la manipulación y/o del engaño, no está correlacionado con la productividad y tiene una correlación negativa con la creatividad, la cooperación y la satisfacción en el trabajo.

Se eligió para este trabajo este enfoque en virtud de que de acuerdo a su teoría, la labor del "asesor" es promover el desarrollo o la madurez de otros, pero con sus propios recursos. En el caso del Diagnóstico de Clima Organizacional, se apoyó para este fin a los líderes que así lo solicitaron; se utilizaron herramientas tales como los Talleres de Integración de Equipos de Trabajo, Programas de Capacitación para necesidades específicas y asesorías personalizadas, lo que le permitió a los jefes tener un mayor acercamiento con el personal a su cargo, mayor comunicación y mayor entendimiento de las necesidades de los empleados.



CAPÍTULO 4

LA INSTITUCIÓN BANCARIA

CAPÍTULO 4: LA INSTITUCIÓN BANCARIA

4.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA Y CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN

Una vez señalada y conceptualizada la importancia del clima de trabajo en las organizaciones, hablaremos acerca de la que nos ocupa para el presente reporte y de la necesidad de conocer el clima que se percibe en ella.

Esta institución está inmersa dentro del Sistema Financiero Mexicano que se integra por instituciones de crédito, organizaciones auxiliares de crédito y mercado de valores. Pertenece a un grupo financiero que fue constituido el 18 de septiembre de 1991 como resultado de la fusión de un banco y una casa de bolsa líderes en el sector financiero. Es una institución de crédito que funciona desde el 2 de junio de 1884, y que se distingue por proporcionar productos y servicios acordes a las necesidades de los diferentes estratos de la población que atiende; esta institución ha evolucionado en función de las exigencias del entorno, tales como la globalización de la economía, la apertura de mercados, la competencia agresiva y en crecimiento, la evolución de las necesidades de sus clientes, la reducción de los márgenes financieros, los índices de calidad y productividad en constante crecimiento, y la tendencia mundial de las instituciones financieras a la reorganización estructural.

La principal actividad de esta organización es la intermediación financiera, es decir, la captación de recursos de quienes desean invertir, ahorrar y hacer rendir su dinero, y la colocación de los mismos a través de créditos o financiamientos a quienes necesitan recursos.

4.2 OBJETIVOS

Los elementos que conforman a la institución son los ejes que orientan su quehacer, y son:

- *Orientación al cliente, que implica conocimiento profundo de los clientes, la más alta calidad en el servicio, y el desarrollo de relaciones de largo plazo
- *Alta rentabilidad en forma consistente, que implica niveles adecuados de capitalización para realizar la inversión necesaria y continuar siendo los líderes, así como rendimiento adecuado al capital, y mejor gestión en un ambiente de mayor exposición al riesgo.
- * Alta calidad del personal, que implica retener, atraer y desarrollar a los mejores profesionales de la banca; fomentar y profundizar el trabajo en equipo, y un sistema adecuado de remuneraciones y estímulos

Es así que centraremos nuestra atención en este último elemento que es el personal, sin el cual la organización no existiría.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y UBICACIÓN DE LA DIVISIÓN DE SISTEMAS DENTRO DE LA MISMA (Anexo 1)

4.4 RAZÓN QUE ORIGINÓ EL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA NECESIDAD DE ASESORÍA

El principal motivo que dio origen a este estudio es el interés de la Dirección de Sistemas por conocer la percepción de los empleados acerca de aspectos tales como el liderazgo,

la comunicación, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, las relaciones jefe-colaborador, la capacitación, la satisfacción en el trabajo, las expectativas de desarrollo, entre otros, y ver en qué medida la insatisfacción con alguno o varios de estos factores podía incidir en el desempeño eficiente y productivo de las personas. Por otra parte, el interés de la Dirección es que haya consistencia en este tipo de esfuerzos, en virtud de que la encuesta ya había sido aplicada en años pasados, y aunque la misma ha tenido variaciones en su estructura, es importante conocer (en la medida de los aspectos que son comparables) en qué temas ha ido mejorando la percepción de los empleados con respecto a su clima de trabajo, y qué aspectos se requiere reforzar, especialmente si se toma en cuenta que actualmente la planta de personal de esta División de Sistemas es de 1933 personas (al mes de mayo de 1997), que hay una Subdivisión con una planta de personal de 409 personas, y otras de más de 200, por lo que este tipo de Diagnósticos da a conocer de una manera rápida y confiable lo que la gente opina, cuestión que no sería posible si se utilizaran otro tipo de técnicas.

En adición a lo mencionado con anterioridad, hay que considerar que, en un área de sistemas, la mayor parte de los líderes tienen una orientación hacia las cuestiones técnicas, de tareas y resultados, y en ocasiones no saben cómo manejar a su personal, lo que no es por falta de interés, sino por una carencia en su formación profesional, ya que es muy diferente la actividad de programar a la de administrar debido a la cantidad de habilidades, actitudes y conocimientos que esta función implica (Schatz, 1995):

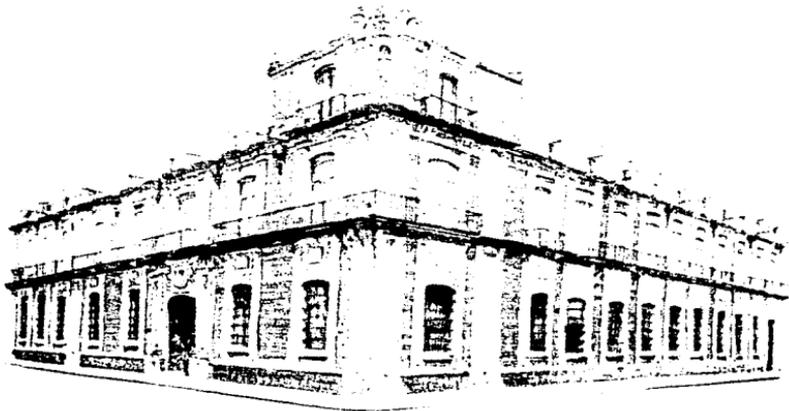
a) La habilidad para comunicarse y trabajar con otras personas (por el contrario, el programador tiende a trabajar solitario),

CAPÍTULO 5 PROCEDIMIENTO

b) La habilidad para equilibrar los requerimientos del negocio con las demandas de la tecnología (el programador, en cambio, suele enfocarse única y exclusivamente a las cuestiones meramente tecnológicas);

c) La capacidad para administrar eficazmente el tiempo

d) La habilidad de motivar al personal para resolver conflictos interpersonales y fomentar la interacción humana.



CAPÍTULO 5. PROCEDIMIENTO

OBJETIVO GENERAL: Conocer el clima de trabajo de una determinada organización a través de la opinión de los empleados, así como verificar el cumplimiento de compromisos contraídos en función de los factores identificados como críticos, y el mejoramiento del clima de trabajo medido a través de una encuesta comparativa.

FASE 1. Diseño de la encuesta de Clima Organizacional

Objetivo: Obtener una encuesta que mida la opinión de los empleados con respecto a su clima de trabajo.

Actividades:

* Revisión de la encuesta de Clima Organizacional Corporativa.

Consistió en revisar exhaustivamente la encuesta que se había aplicado a toda la Insitución en 1994. Estaba constituida por 89 preguntas contenidas en 17 temas, mismos que a continuación se enlistan:

- Imagen del Banco
- Seguridad en el trabajo
- Conocimiento de objetivos, estrategias y metas
- Instalaciones y recursos materiales
- Apoyo de otras áreas/departamentos
- Normas y procedimientos
- Calidad del servicio
- Cargas de trabajo
- Ambiente interno de trabajo
- Relación jefe-colaborador
- El trabajo en sí
- Capacitación
- Compensación
- Expectativas
- Conocimiento del proceso de evaluación del desempeño
- Opinión sobre la encuesta
- Datos demográficos y de clasificación

La escala con la que se midió la opinión del personal con respecto a los anteriores puntos fue una de Likert que va del 1 al 6, donde:

Totalmente de acuerdo 1	De acuerdo 2	Ligeramente de acuerdo 3	Ligeramente en desacuerdo 4	En desacuerdo 5	Totalmente en desacuerdo 6
----------------------------	-----------------	-----------------------------	--------------------------------	--------------------	-------------------------------

* Definición de los factores a evaluar e inclusión de las preguntas por factor:

Una vez hecha la revisión se observó que, en función de las estrategias de la Dirección de Sistemas enfocadas al factor humano, se requería conocer la opinión del personal acerca de aspectos específicos que no estaban incluidos en la encuesta Corporativa, por lo que se incluyeron 2 factores más (Comunicación y Sugerencias) y se cambió el nombre de Relación jefe-colaborador a Liderazgo; asimismo, se tomaron 53 preguntas de la encuesta, se modificaron 16, se incluyeron 14 de un cuestionario aplicado en 1993 (que no era Institucional), y se crearon 21 preguntas nuevas, lo que dio un total de 104.

* Negociación con el Corporativo de Recursos Humanos para determinar la encuesta final:

Para la aplicación de la encuesta se tenía la directriz de no modificarla; sin embargo, se habló con el Director de Recursos Humanos acerca de la necesidad de conocer la opinión del personal acerca de aspectos que no estaban contemplados en la encuesta corporativa y se le presentó la propuesta de cambio, misma que fue aceptada después de hacerle correcciones.

Producto: Encuesta a aplicar (anexo 2).

FASE 2. Aplicación de la encuesta

Objetivo: Aplicar la encuesta al 100% del personal para conocer la opinión del total de los empleados hacia su clima de trabajo.

Actividades:

* Solicitud a un área de desarrollo de sistemas la automatización de la encuesta:

El objetivo de desarrollar una herramienta automatizada fue facilitar la aplicación de la encuesta de clima organizacional, así como agilizar el flujo de información para su análisis. Tradicionalmente se había aplicado en papel, lo que dificultaba su manejo en grandes volúmenes; además se llegaban a presentar complicaciones porque se daban casos en que, por ejemplo, la gente no ponía el departamento al que pertenecía, probablemente

para no ser identificada, por lo que las encuestas se invalidaban. En el caso de la encuesta automatizada, se solicitó a quienes la desarrollaron un "candado" para que quien contestara no pudiera dar por terminada la encuesta hasta no haber respondido todas

las preguntas, a excepción de la 14. Por otra parte, se ahorraría el paso de la captura de las encuestas, que hubiera llevado aproximadamente dos semanas; en lugar de ello, las encuestas ya resueltas se concentrarían en un servidor y sólo quienes desarrollaron la herramienta tendrían acceso a esta información.

*** Verificación del sistema:**

Se hizo una demostración del sistema para verificar lo siguiente: que estuvieran incluidas todas las preguntas y sus opciones de respuestas; que estuvieran todos los departamentos a los que el personal pertenecía dados de alta; que se le hubieran hecho las modificaciones que se habían solicitado; y, en general, que el sistema fuera funcional. Posteriormente, se realizó un piloteo con un departamento para asegurar que la encuesta fuera comprendida y para medir los aspectos mencionados anteriormente, así como el tiempo promedio de aplicación.

*** Verificación de los recursos necesarios para la instalación del sistema en las diferentes sedes (México, León, Monterrey, Guadalajara):**

Esta actividad consistió en hacer una lista de requerimientos para la aplicación de la encuesta, tales como: número y características del equipo de cómputo, instalación y conexión de éste, instalación del sistema de Clima Organizaciones, y recolección de la información una vez contestada la encuesta.

*** Verificación de la población a encuestar:**

Se consultó en el Sistema de Información de Recursos Humanos la planta de personal a encuestar, que ascendía a 1294 incluyendo a los miembros de dirección, y la distribución de la misma por cada una de las trece subdivisiones.

*** Elaboración de calendarios de aplicación:**

En función del punto anterior, se distribuyó al total de personas a encuestar en horario de 9 a 18 hrs., programándose de lunes a viernes un grupo cada hora durante dos semanas, en cada una de las sedes en que se aplicaría la encuesta (Barranca del Muerto, Centro de Información Corporativo, Alborada, Emilio Castelar, Centro de Desarrollo León, Centro de Desarrollo Monterrey, Guadalajara).

*** Invitación a los Directivos responsables:** Se elaboró una carta dirigida a los responsables de cada subdivisión, explicándoles la importancia de que el personal contestara la encuesta, y se les presentó el calendario con fechas, horarios y número de personas bajo su responsabilidad que deberían contestar la encuesta; asimismo, se les solicitó nombrar un coordinador de su subdivisión para que elaborara las listas con el personal que asistiría, así como la fecha y horario en que lo harían.

*** Aplicación de la encuesta:**

Se solicitó apoyo a personal de Recursos Humanos y se nombraron responsables de la aplicación en cada una de las sedes. Antes de ello, se les informó acerca de la forma en que deberían hacerlo, es decir, se les pidió que verificaran que se presentara el personal que estaba programado para cada uno de los grupos, a los que se les daría la bienvenida y una breve introducción acerca de la encuesta: su estructura, las opciones de respuesta, que no se podrían dejar preguntas sin responder, haciendo hincapié en que el manejo de la información sería confidencial; asimismo, se les pidió estar al pendiente por si alguien tenía dudas en alguna pregunta en particular, o en la forma de manipular el sistema. Fue así que se aplicaron 586 encuestas en Barranca del Muerto, 361 en Jardines de la Montaña, 68 en Alborada, 17 en Emilio Castelar, 72 en el Centro de Desarrollo León, 69 en el Centro de Desarrollo Monterrey y 14 en Guadalajara.

Producto: 1186 encuestas aplicadas

FASE 3: Procesamiento de la información

Objetivo: Obtener la información procesada y analizada para su interpretación y entrega a los responsables.

Actividades:

* Entrega de información para su procesamiento a Corporativo de Recursos Humanos:

Las personas responsables del desarrollo del sistema de Clima Organizaciones, una vez que recopilaron la información de las encuestas aplicadas, se la entregaron al Corporativo de Recursos Humanos quien, a través de un sistema diseñado específicamente para este fin, procesó las respuestas y se obtuvieron los resultados.

* Recepción de resultados:

Corporativo de Recursos Humanos entregó los resultados obtenidos por tema y por pregunta en porcentajes y los agrupó en opiniones "favorable (F)", "neutro" y "desfavorable (D)" donde, por ejemplo, porcentajes bajo en lo "favorable" y altos en lo "desfavorable" indicaban que el personal está en desacuerdo con el aspecto medido. Todos los porcentajes se presentaron redondeados, por lo que no siempre sumaban 100. Para dar una calificación a cada aspecto y facilitar la presentación de los resultados, se le pidió a C.R.H. que se sumaran las ponderaciones de los porcentajes y se dividieran entre 100. La ponderación se realizó de la siguiente manera:

- Porcentaje favorable X 10
- Porcentaje neutro X 5
- Porcentaje desfavorable X 0

El promedio de cada tema se obtuvo de la suma de las calificaciones de todas las preguntas que integraban dicho tema. Por otra parte, sólo se entregaron resultados a aquellas unidades organizacionales en las que hubiesen contestado 8 o más personas, para guardar la confidencialidad y anonimato de sus respuestas. En este caso, las respuestas se integraban al reporte del grupo de nivel organizacional inmediato superior. Adicionalmente se presentaron las respuestas a las tres preguntas abiertas, agrupadas por cada uno de los temas que se habían evaluado en la encuesta (Anexos 3 y 4).

* Análisis de los resultados:

Una vez que Corporativo de Recursos Humanos entregó los resultados, se efectuaron diversos análisis de la información:

- Se identificaron los temas y las preguntas que habían obtenido las calificaciones más bajas y las más altas
 - Se efectuaron comparativos de la División y de cada una de las Subdivisiones con respecto a los cuestionarios que se habían aplicado en 1993 y 1994 para observar tendencias de mejora, así como los puntos que seguían siendo críticos
 - Se revisó la totalidad de los comentarios a las tres preguntas abiertas (3,024) y se extrajeron los más significativos para llevar a cabo una distribución por tema de las sugerencias con mayor porcentaje de ocurrencia
 - En función del punto anterior se identificó el porcentaje de distribución por tema de cada una de las subdivisiones
- * Diseño y presentación para la entrega de resultados
- Se reorganizó la información y se agruparon los 19 temas en 11 grandes temas para agilizar su presentación; asimismo, se determinaron tres enfoques para el análisis de los resultados, y se le dio un color a cada uno de ellos: enfoque de seguimiento (rosa mexicano) para las calificaciones entre 8 y 10; enfoque de reforzamiento (amarillo) para las calificaciones entre 6 y 7.9; y enfoque preventivo/correctivo (morado) para las calificaciones menores a 6.
 - Se elaboraron cuadros resumen para cada una de las tres preguntas abiertas, y a partir de ellos se elaboraron gráficas de pay con la distribución de sugerencias por tema y por subdivisión para cada una de las preguntas
 - Se elaboró un cuadro resumen concentrando los resultados por tema de las tres preguntas abiertas, con sus respectivos porcentajes; a partir de este cuadro se elaboró una gráfica de pay
 - Se elaboraron cuadros de los aspectos comparables de las encuestas aplicadas en 1993, 1994 y 1995.

Producto: Información a entregar (Anexos 5 y 6).

FASE 4: Entrega de resultados

Objetivo: Que los líderes responsables conozcan la percepción de los empleados acerca del Clima Organizaciones para que tomen acciones correctivas.

Actividades:

* Concertación de citas con los líderes responsables para entrega de resultados:

Se contactó a cada uno de los responsables subdivisionales para acordar una fecha de entrega, y a partir de ello se elaboró un calendario de citas (a excepción de Guadalajara y Monterrey, a quienes se les envió por mensajería); cabe mencionar que durante el periodo de procesamiento de la información se llevaron a cabo cambios organizacionales en la división, por lo que se solicitó al Corporativo de Recursos Humanos la modificación de los resultados de acuerdo a la nueva estructura

* Entrega de resultados y explicación detallada de cada uno de los factores evaluados, haciendo hincapié en los puntos críticos:

- La entrega y presentación de los resultados se llevó a cabo de diversas maneras, de acuerdo a lo solicitado por cada responsable subdivisional: en algunos casos, la información se les presentó únicamente a ellos; en otros casos, estuvo presente el primer nivel de reporte; en grupos más pequeños, se presentó a todo el personal
- Se explicó la mecánica bajo la cual se habían procesado los resultados de las encuestas y cómo se habían obtenido las calificaciones
- Se explicó brevemente a qué se refería cada uno de los temas y las preguntas que contenían
- Se identificaron los puntos con enfoque preventivo/correctivo, de reforzamiento y de seguimiento, dando preponderancia a los primeros, considerando las posibles causas
- Se presentó la información de las preguntas abiertas
- Se solicitó a los responsables elaborar un plan de acción para mejorar al menos tres de los puntos más críticos

Producto: Resultados analizados e identificación de factores críticos

Fase 5: Diseño de Estrategia de Asesoría y Apoyo (según la Teoría de Rogers)

Objetivo: Contar con una estrategia centrada en la persona que permita asesorar a los líderes en el proceso de mejora de su grupo de trabajo como resultado de la aplicación de la encuesta.

Actividades:

* Sensibilización a los líderes acerca de la conveniencia de presentar a su grupo de trabajo los resultados de la encuesta, así como de la posibilidad de elaborar en conjunto el plan de acción. Se habló con los líderes y se les planteó la necesidad de que el personal de la División de Sistemas conociera los resultados de la encuesta, ya que de esta forma

no pensarían que sólo se había aplicado una encuesta más y de la cual no se sabía el resultado, según los comentarios del propio personal. También se les explicó a los líderes que el compromiso de mejorar el Clima Organizacional no era solamente responsabilidad de ellos, sino que es un compromiso que se debería compartir con el grupo de trabajo completo. De aquí surgió la idea de que el personal participara en el establecimiento de acciones para mejorar los aspectos críticos.

* Coordinación de reuniones con los grupos naturales de trabajo para presentación de la información: Se establecieron con algunos líderes (sólo con quienes lo solicitaron) las fechas en las que se presentarían al personal los resultados, y ellos citarían a la gente en la fecha y hora pactados.

* Realización de las reuniones y elaboración en conjunto con los grupos de trabajo del plan de acción: Se presentaron los resultados de la siguiente manera:

- Se explicó brevemente a qué se refería cada uno de los temas y las preguntas que contenían
- Se identificaron los puntos con enfoque preventivo/correctivo, de reforzamiento y de seguimiento, dando preponderancia a los primeros, considerando las posibles causas
- Se presentó la información de las preguntas abiertas
- Se contestaron dudas del personal a lo largo de la presentación

En cuanto al plan de acción, algunos líderes ya llevaban una propuesta de éste y sólo se validaba con el personal; en otros casos, se estableció en conjunto el plan de acción.

Producto: Plan de acción por Subdivisión

FASE 6. Seguimiento

Objetivo: Verificar el cumplimiento del plan de acción para la mejora del clima de trabajo.

Actividades:

* Elaboración del plan de seguimiento:

Se solicitó a cada uno de los líderes Subdivisionales un Plan de Acción en el que estuvieran establecidas acciones concretas para al menos tres puntos desfavorables, indicando quién o quiénes serían los responsables del cumplimiento de cada acción, así como de la fecha de entrega o terminación.

* Verificación del cumplimiento de compromisos establecidos en el plan de acción:

Dos semanas antes de iniciar la aplicación de la encuesta de Clima al siguiente año, se solicitó a cada responsable Subdivisional el avance en el cumplimiento de las acciones establecidas, para de esta manera conocer el seguimiento que le había dado cada jefe a su plan de acción, así como los aspectos del plan que no se cumplieron y el porqué de ello.

Producto: Solución de los factores críticos que alteraban el clima de trabajo (Anexos 7 y 8)

FASE 7. Diseño de Encuesta Comparativa

Objetivo: Obtener aspectos comparativos con respecto a la encuesta anterior para verificar mejoras en los factores identificados como desfavorables

Actividades:

Revisión de la encuesta de Clima Organizacional Corporativa.

- Consistió en revisar exhaustivamente la encuesta aplicada tanto a toda la Institución como a la División de Sistemas en 1995 (misma que ya fue detallada en la fase 1).
- Definición de los factores a evaluar e inclusión de las preguntas por factor:
- Se hizo una minuciosa revisión de la encuesta, y de acuerdo a los lineamientos del Corporativo de Recursos Humanos, se debieron incluir nuevas preguntas y eliminar otras del cuestionario anterior, por lo que el número de preguntas comparables entre la aplicación de 1995 y 1996 fueron 59 (Anexo 9).

Fase 8. Aplicación de la encuesta

Objetivo: Aplicar la encuesta al 100% del personal para conocer la opinión del total de los empleados hacia su clima de trabajo.

Actividades:

- * Verificación del sistema existente, desarrollado para la encuesta anterior:

Se eliminaron las preguntas que había definido el Corporativo de Recursos Humanos, asimismo se incluyeron las nuevas preguntas

- * Verificación de los recursos necesarios para la instalación del sistema en las diferentes sedes (México, León, Monterrey, Guadalajara):

Consistió en hacer una lista de requerimientos para la aplicación de la encuesta, tales como: número y características del equipo de cómputo, instalación y conexión de éste, instalación del sistema de la encuesta de Clima Organizacional, y recolección de la información una vez contestada la encuesta.

- * Verificación de la población a encuestar:

Se pidió al departamento de Estructura y Compensaciones la planta de personal de la División. Es importante mencionar que para esta fecha la estructura de organización de la División había cambiado, ya que se había integrado recientemente una División más: la de Comunicaciones, misma que contaba con aproximadamente 500 personas, por lo que el universo a encuestar era de 1782 personas, es decir, 488 personas más que en la aplicación anterior.

- * Elaboración de calendarios de aplicación:

Se distribuyó al total de personas a encuestar en horario de 9 a 19 hrs., programándose de lunes a viernes un grupo cada hora durante dos semanas, en cada una de las sedes en que se aplicaría la encuesta (Barranca del Muerto, Centro de Información Corporativo, Alborada, Emilio Castelar, Isabel la Católica y Alfa Juárez en el D.F.; y Centro de Desarrollo en León, Centro de Servicios de Información en Monterrey y Dirección de Servicios de Información en Guadalajara).

* Invitación a los Directivos responsables.

Se elaboró una carta dirigida a los responsables de cada subdivisión, explicándoles la importancia de que el personal a su cargo contestara la encuesta, y se les presentó el calendario de fechas, horarios y número de personas bajo su responsabilidad que deberían contestar la encuesta; asimismo, se les solicitó nombrar un coordinador para que elaborara las listas con el personal que asistiría, así como la fecha, horario y sede en que lo harían.

* Aplicación de la encuesta:

Se solicitó apoyo a personal de Recursos Humanos y se nombraron responsables de la aplicación en cada una de las sedes. Antes de ello, se les informó acerca de la forma en que deberían hacerlo, es decir, se les pidió que verificaran que se presentara el personal que estaba programado para cada uno de los grupos, a los que se les daría la bienvenida y una breve introducción acerca de la encuesta.

Por otra parte, y en función de que habían empleados que se encontraban dispersos en 75 ciudades de la República Mexicana (personal de Servicio de Comunicaciones), se habló con uno de los directivos responsables de esa Subdivisión para formular un instructivo para contestar la encuesta en papel, ya que amén de la complejidad de aplicar la encuesta automatizada en cada ciudad, no se contaba con la infraestructura necesaria para hacerlo. Por ello, se envió dicho instructivo así como la encuesta vía correo electrónico a cada uno de los 6 Gerentes Divisionales para que ellos a su vez la enviaran al personal que se encontraba en las ciudades bajo su responsabilidad. El mecanismo fue el siguiente:

- El personal recibía por correo electrónico la encuesta
- Se imprimía
- Se contestaba
- Se guardaba en un sobre y se sellaba ésta
- Se entrega al jefe responsable en cada ciudad, y éste a su vez enviaba el paquete a Corporativo de Recursos Humanos para su procesamiento

Fue así que se aplicaron 498 encuestas en Barranca del Muerto, 315 en el Centro Corporativo de Información, 75 en Alborada, 40 en Emilio Castelar, 54 en Isabel la Católica, 36 en Alfa Juárez, 106 en el Centro de Servicios de Información Monterrey, 41 en el Centro de Desarrollo León, 31 en Guadalajara y 172 en las 75 ciudades restantes.

Producto: 1368 encuestas aplicadas (Anexo 10).

Fase 9. Procesamiento de la información

Objetivo: Obtener la información procesada y analizada para su interpretación y entrega a los responsables.

Actividades:

- Entrega de información para su procesamiento a Corporativo de Recursos Humanos: Las personas responsables de la adecuación del sistema de la encuesta se encargaron de recopilar la información de las encuestas aplicadas, misma que se depositaba en un servidor en cada aplicación de la encuesta por sede. Una vez hecho lo anterior, se entregaba a Corporativo de Recursos Humanos quien ya contaba con un sistema diseñado específicamente para este fin.

Por otra parte, estuvieron las encuestas que fueron contestadas en papel, y como ya se mencionó anteriormente, cada responsable de División en la República Mexicana recopilaba las encuestas y las enviaba a Corporativo de Recursos Humanos para su captura y procesamiento (para lo cual se contrató los servicios de un despacho). Una vez llevado a cabo las acciones anteriores, se obtuvieron los resultados.

- * Recepción de resultados: (Idem que en la fase 3)

- * Análisis de los resultados:

Una vez que Corporativo de Recursos Humanos entregó los resultados, se efectuaron los siguientes análisis:

- Se identificaron los temas y las preguntas que habían obtenido las calificaciones más bajas y las más altas
- Se efectuaron comparativos de la División y de cada una de las Subdivisiones con respecto a los cuestionarios que se habían aplicado en 1993 y 1994 para observar tendencias de mejora, así como los puntos que seguían siendo críticos
- * Diseño y presentación para la entrega de resultados
- Se pidió a las personas encargadas de la automatización de la encuesta llevar a cabo una redistribución de los resultados; es decir, que se agruparan los temas conforme se iban a mostrar en la presentación final (ya que en la aplicación anterior no coincidía el orden de las preguntas en la encuesta con el orden que se le había dado a los

resultados para efectos de presentación); por lo tanto, de las 21 secciones que estaba compuesta la encuesta, para la presentación quedaron 12. Se siguieron utilizando los mismos tres enfoques que en la encuesta anterior, únicamente cambiaron los colores a rojo, amarillo y verde para dar la idea de un semáforo. Por lo tanto, el enfoque de seguimiento se presentó en verde, el de reforzamiento en amarillo, y el preventivo/correctivo en rojo.

- Se elaboraron cuadros de los aspectos comparables de las encuestas aplicadas en 1993, 1994, 1995 y 1996.

Producto: Información a entregar (Anexos 13-17).

FASE 10: Entrega de resultados

Objetivo: Que los líderes responsables conozcan la percepción de los empleados acerca del Clima Laboral para que tomen acciones correctivas.

Actividades:

- * Concertación de citas con los líderes responsables para entrega de resultados:
Se contactó a cada uno de los trece responsables Subdivisionales para acordar una fecha de entrega, y a partir de ello se elaboró un calendario de citas; adicionalmente, se entregaron reportes por Departamento a 52 Titulares (no se entregó a los 84 Titulares de acuerdo a la estructura de organización, ya que la norma de Corporativo de Recursos Humanos era generar reportes de los departamentos donde hubieron contestado por lo menos 8 personas, para asegurar la confidencialidad de la información; por lo tanto, la información de un departamento donde hubieran contestado menos de 8 personas, se integraba al nivel inmediato superior).
- * Entrega de resultados y explicación detallada de cada uno de los factores evaluados, haciendo hincapié en los puntos críticos:
 - La entrega y presentación de los resultados se llevó a cabo de diversas maneras, de acuerdo a lo solicitado por cada responsable subdivisional; en algunos casos, la información se les presentó únicamente a ellos; en otros casos, estuvo presente el primer nivel de reporte; en grupos más pequeños, se presentó a todo el personal
 - Se explicó la mecánica bajo la cual se habían procesado los resultados de las encuestas y cómo se habían obtenido las calificaciones
 - Se explicó brevemente a qué se refería cada uno de los temas y las preguntas que contenían
 - Se identificaron los puntos con enfoque preventivo/correctivo, de reforzamiento y de seguimiento, dando preponderancia a los primeros, considerando las posibles causas
 - Se presentó la información de las preguntas abiertas

- Se solicitó a los responsables elaborar un plan de acción para mejorar al menos tres de los puntos más críticos

Producto: Resultados analizados e identificación de factores críticos.

EVALUACIÓN

EVALUACIÓN

Para probar la efectividad de la intervención, se tienen dos tipos de datos: cuantitativos y cualitativos .

En cuanto a los primeros, se tienen los resultados del diagnóstico de clima, es decir, las calificaciones de las encuestas aplicadas, tanto de 1995 como de 1996. Estas se presentan en hojas de cálculo excel por toda la División y ejemplos de las Subdivisiones.

En la primera columna, se tiene el Tema; en la segunda, la pregunta; en la tercera, cuarta y quinta columnas está el criterio de evaluación (favorable, neutro y desfavorable, respectivamente); en la sexta está la calificación de la pregunta, y en la séptima columna la calificación global por tema.

Por lo que respecta a la información cualitativa, se incluyen en primer lugar los resultados en forma gráfica, así como los comparativos de 1995-1996, y los aspectos comparables de las aplicaciones desde 1993 hasta 1996. Se presentan por otra parte ejemplos de los comentarios escritos de los encuestados, además de algunos ejemplos de planes de acción que entregaron las Subdivisiones.

ANÁLISIS Y CONTRIBUCIONES

ANÁLISIS

Una vez expuesto el trabajo realizado, se tienen las siguientes reflexiones:

En cuanto a los alcances del trabajo, se puede ver que un muy alto porcentaje del personal contestó la encuesta (1186 de un universo de 1294 en 1995, y 1368 de un universo de 1782 en 1996), lo que nos da la certeza de haber conocido la opinión de la mayor parte del personal. La información generada fue muy rica puesto que nos dio indicadores de hacia dónde dirigir nuestras acciones, tanto por parte de los líderes como por parte del departamento de Factor Humano, ya que de aquí se han generado otro tipo de estrategias, como por ejemplo la de "Liderazgo" y la de "Reconocimientos".

Otro de los logros fue, a través de una estrategia de asesoría y apoyo, el de sensibilizar a los líderes acerca de la riqueza de esta información, y del hecho de que el mejoramiento del clima organizacional no depende únicamente de ellos, sino de todo el equipo de trabajo en conjunto. De acuerdo a la perspectiva del enfoque centrado en la persona, se les apoyó al propiciar que la gente a su cargo interviniera desde el conocimiento de los resultados, en el planteamiento y la validación de las acciones propuestas, así como en el seguimiento a los planes de acción.

Si se analiza detalladamente la información, de los aspectos comparables entre las aplicaciones de 1995 y 1996 se pueden observar consistentemente mejoras en la percepción que el personal tiene de su clima de trabajo. Esto puede deberse a las diferentes acciones que se llevaron a cabo, y se pretende que para la aplicación de este año 1997 las mejoras sigan incrementándose.

En cuanto a las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo del diagnóstico de clima fue en la fase de desarrollo de la encuesta, ya que era requisito indispensable para la aplicación de la misma el apegarse a los lineamientos corporativos, lo que ocasionó que se dejaran de preguntar aspectos que se consideraban importantes, así como no se pudieron excluir cuestiones que se consideraban poco relevantes.

Se encontraron también limitaciones en la fase de aplicación de la encuesta, en virtud de la dispersión geográfica de los empleados (México, Monterrey, Guadalajara, León, principalmente, además de las 75 ciudades restantes), lo que impidió tener un absoluto control sobre las contingencias que se pudieran presentar. Una de ellas fue que el personal que aplicaba la encuesta en cada sede era de diversos perfiles, además de

desconocer la definición exacta de lo que quería preguntarse cuando alguien tenía alguna duda acerca de cómo contestar determinadas preguntas del cuestionario. Por otra parte, en cuanto a los 75 lugares en donde se aplicó la encuesta, no se pudo contar con una persona que tuviera presencia física en cada uno de estos lugares, además de que gran parte del personal dejó de contestar la encuesta. Tampoco se consideró que fuera la mejor solución que cada empleado entregara en un sobre su encuesta al jefe, ya que, aunque el sobre estuviera sellado, posiblemente no se sentían con plena libertad de que sus respuestas no fueran vistas y que se pudieran tomar represalias contra ellos. Para esta misma población también se encontró una limitación más, que fue el hecho de que muy probablemente no todos conocen los resultados de la encuesta, nuevamente por la dispersión geográfica; los resultados se entregaron a los Gerentes de Zona (las diferentes cinco zonas de servicio son: Centro Bajo, Sur Oriente, Golfo Peninsular, Occidente, Norte y Noroeste, que a su vez contienen un determinado número de ciudades a su cargo).

También se considera limitaciones en cuanto a la encuesta los siguientes hechos:

- a) El personal de nuevo ingreso al Banco o a la División, para quienes varias de las preguntas contenidas en la encuesta no aplican (por ejemplo, "la reestructura de la Institución ha permitido ser más eficientes", o "recibí capacitación durante los doce últimos meses", etc.)
- b) Hay preguntas que no son posibles de contestar con la escala que va desde "totalmente de acuerdo" hasta "totalmente en desacuerdo", por ejemplo "la política de asignación y pago de tiempo extra está bien aplicada", cuando en esta División no se paga tiempo extra a la mayor parte del personal, ya que esta política sólo aplica para algunos puestos. En este caso se sugirió a Corporativo de Recursos Humanos incluir la opción "no aplica" en la escala de calificación, pero dicha propuesta no fue aceptada.
- c) No fue posible controlar el hecho de que algunas personas, al final de la encuesta donde se solicitan los datos demográficos, contestaran en un departamento diferente al que pertenecían. Esto se pudo observar cuando, por ejemplo, en un departamento en el que su planta de personal era de 15, los resultados de la encuesta arrojaban que habían contestado 20 personas. Al comentar esta situación con algunos empleados, manifestaron que esto pudo haber sucedido por temor a las represalias, ya que,

aunque la encuesta es anónima, se dio el caso de que algún jefe "regañó" a su personal por haber evaluado tan bajo a su departamento.

Otra de las limitaciones fue que cada uno de los líderes presentó su plan de acción en forma diferente, es decir, en cuanto a las variables que había que tomar en cuenta en lo referente a qué acciones se iban a tomar, a los responsables de cada acción, y fecha comprometida para llevarla a cabo. Se debe entregar a cada líder junto con sus resultados de la encuesta un formato estandar para el vaciado del plan de acción.

Los resultados arrojaron de manera general, que los principales factores críticos fueron la Compensación, la Capacitación y el conocimiento sobre el proceso de Evaluación del Desempeño. Asimismo, y en relación a aplicaciones anteriores de la encuesta, la Comunicación, el Conocimiento de Objetivos, Estrategias y Metas, la Integración de Equipos de Trabajo y la Calidad del Servicio tuvieron una tendencia de mejora.

Se presume que los resultados calificados como críticos se debieron a aspectos tales como:

- La crisis que desde 1994 que se vive en el país
- Recortes de personal
- Disminución de la capacitación y las becas para estudios de idiomas y posgrados
- Aumento en las tasas de interés, lo que repercutió en un mayor endeudamiento
- Aumentos de sueldo al personal menores a la tasa de inflación
- Reducción de gastos como de café, agua, equipos, pensiones de estacionamiento
- Disminución de prestaciones

En función de lo mencionado anteriormente, e independientemente de aspectos positivos o negativos, se considera esta experiencia como muy enriquecedora, en virtud de que se ha trabajado con el recurso más valioso con el que las organizaciones cuentan, que es el humano. El hecho de ir viendo paulatinamente un cambio de cultura en la organización, el que cada líder vaya tomando conciencia de sus responsabilidades como jefe más allá del quehacer técnico, el que el empleado se sienta tomado en cuenta al hacer este tipo de esfuerzos, pero sobre todo, el que haya una consistencia en la realización y seguimiento de estos eventos, es lo que da sentido a las acciones que se toman en el departamento de Factor Humano, cuya misión es la de "propiciar el desarrollo del potencial humano de las personas que laboran en la División de Sistemas". En la medida que el Director de

Sistemas siga comprometido promoviendo este tipo de acciones, y esto se dé en cascada, los empleados tendrán cada vez más un sentido de logro, de satisfacción, de pertenencia hacia la organización, y por ende su clima de trabajo será el que ellos mismos construyan con sus acciones.

Por otra parte, es importante el hacer uso de esta información tan pronto se tiene acceso a ella, puesto que la misma envejece rápidamente, al tratarse de una "fotografía" por la percepción de la gente en un momento dado, con un entorno determinado, con cierto estado de ánimo.

En cuanto a la encuesta, se sugiere que estén balanceados los temas, ya que cada uno de ellos contiene diferente cantidad de preguntas, por lo que la información se puede sesgar; por lo tanto, cada tema debe contener un número balanceado de preguntas.

CONTRIBUCIONES

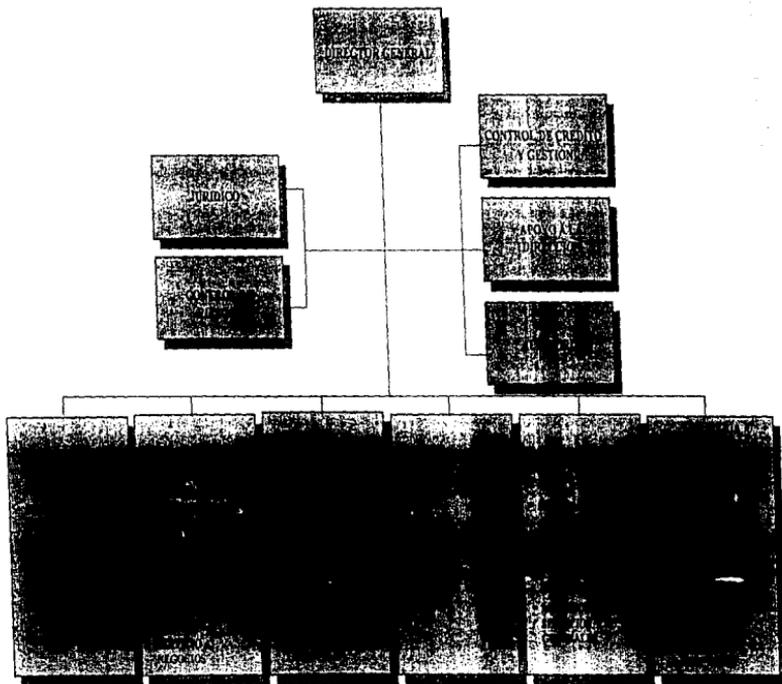
Se considera una contribución el presente reporte al campo de la Psicología Laboral, en virtud de que existen pocos trabajos escritos en relación al Clima Organizacional. Esta es una información privilegiada para que las nuevas generaciones conozcan una de las actividades profesionales a las que se puede dedicar el psicólogo, ya sea dentro de una institución o como consultor externo.

Asimismo se contribuyó en la medida en que se ayudó a gente que no quería ser ayudada, y que al final de este tipo de ejercicios resultaron enriquecidos tanto el líder como los colaboradores. Para ello, uno de los aspectos más relevantes es cómo se presenta la información, que no sea "seca", sin vida, sino por el contrario, darla de manera que se logre sensibilizar al otro, y de una forma profesional; igualmente se buscó ser profesional en el proceso de ayuda a los líderes, para que ellos mismos fueran descubriendo la mejor manera de mejorar sus áreas de oportunidad.

Por último, resulta necesario identificar los indicadores de calidad y productividad como resultado del seguimiento a los planes de acción, que sería el apego a los planes mismos por parte de cada Subdivisión, así como la mejora en las puntuaciones de un año a otro y el mantenimiento de los mismos.

ANEXOS

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN



Anexo 1
(Ver pág. 28)

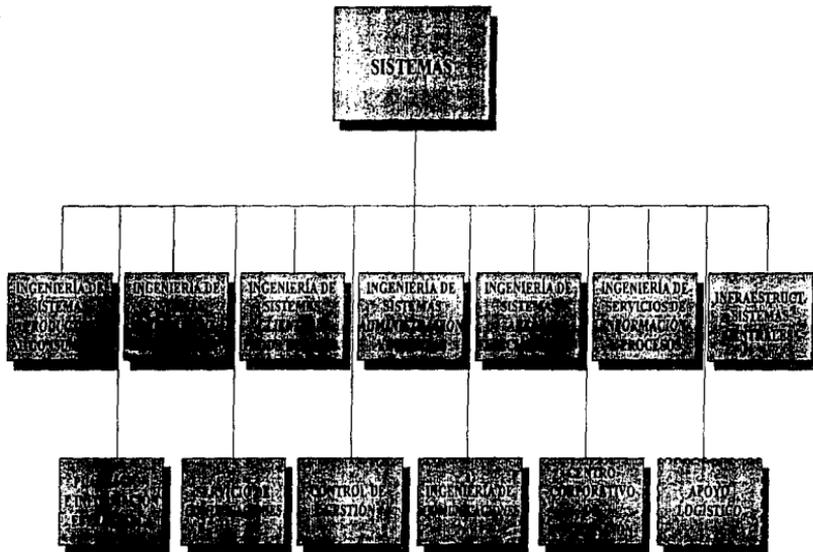
ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN

ADMINISTRACION Y FINANZAS



Anexo 1
(Ver pág. 28)

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DIVISIÓN DE SISTEMAS



Anexo 1
(Ver pág. 28)

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995 DIVISIÓN DE SISTEMAS

El clima laboral es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía...no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real y afecta todo lo que ahora sucede.

La importancia de analizar el clima laboral de una organización, está en relación directa al interés que tenga el líder en conocer y mejorar la motivación, la satisfacción, y en consecuencia, el desempeño de los empleados.

Esta encuesta forma parte del esfuerzo por cuidar permanentemente el clima organizacional de (la Institución Bancaria) y, específicamente, de la División de Sistemas; es una herramienta de apoyo para el nivel gerencial y directivo que permite medir objetivamente el grado de satisfacción y motivación del personal en su trabajo a fin de identificar y resolver los problemas prioritarios que afectan el desempeño y de mantener y reforzar los aspectos que más contribuyen a elevar la calidad del trabajo.

Tus respuestas serán estrictamente confidenciales. Por favor respóndelo con absoluta libertad y objetividad; no existen respuestas buenas ni malas. Lo importante es conocer tu opinión sincera y objetiva y este cuestionario te ofrece la oportunidad de manifestarla..

INSTRUCCIONES

La encuesta consta de 104 preguntas distribuidas en 19 temas. A lo largo de la misma encontrarás una serie de afirmaciones, las cuales deberás contestar con el número (1 al 6) que corresponda a tu respuesta con el teclado, mouse o las tablas que se presentan en algunas preguntas de acuerdo a la siguiente escala:

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6

Además encontrarás en el tema de Comunicación las opciones "SÍ" y "NO", en donde deberás contestar con una "S" ó "N". Por último, podrás escribir tus sugerencias de acuerdo a lo que se pregunta. Ninguna pregunta se podrá quedar sin contestar.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6

Imagen del banco

1. Este banco es mejor lugar de trabajo que otras empresas similares	1	2	3	4	5	6
2. El desempeño y resultados de este banco son mejores que los de otros bancos.	1	2	3	4	5	6
3. Este banco cambia para seguir siendo el banco líder en nuestro país.	1	2	3	4	5	6
4. Me siento orgulloso de trabajar en este Banco	1	2	3	4	5	6

Normas y Procedimientos

5. Conozco bien las normas y procedimientos que me afectan para la realización de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
6. Los procedimientos establecidos nos facilitan el logro de las metas de nuestro departamento	1	2	3	4	5	6

Calidad del Servicio

7. Los cambios organizacionales que se han llevado a cabo en la División de Sistemas permitirán que mejore la calidad del servicio a los usuarios.	1	2	3	4	5	6
8. En este departamento damos buen servicio a los usuarios.	1	2	3	4	5	6
9. Actualmente, la calidad de servicio de mi departamento ha mejorado notablemente	1	2	3	4	5	6

Ambiente Interno de Trabajo

Trabajo en equipo

10En mi departamento trabajamos en equipo para el logro de los resultados.	1	2	3	4	5	6
11En mi departamento existe un ambiente de compañerismo	1	2	3	4	5	6
12Mis compañeros de trabajo y yo intercambiamos ideas y nos ayudamos a resolver los problemas que se presentan.	1	2	3	4	5	6
13En mi departamento se aprovecha al máximo la experiencia de todos los que formamos el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	6
14Considero que la relación y el trabajo en equipo con la División de Comunicaciones ha mejorado en el último año (contesta sólo si tienes relación directa con la División de Comunicaciones).	1	2	3	4	5	6
15La relación actual con mis usuarios del Negocio es mejor que el año pasado.	1	2	3	4	5	6
16El trabajo en equipo ha mejorado significativamente en Sistemas en el último año.	1	2	3	4	5	6

Relaciones Humanas

17En mi departamento se promueve el respeto entre compañeros.	1	2	3	4	5	6
18Me siento satisfecho de pertenecer a mi departamento.	1	2	3	4	5	6

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6

Apoyo de otras Áreas/Departamentos

19 Recibo el apoyo necesario de otros departamentos de Sistemas para realizar mis funciones.	1	2	3	4	5	6
20 Existe colaboración y coordinación entre mi departamento y otras Divisiones con las que interactuamos.	1	2	3	4	5	6

El trabajo en si

21. Generalmente, para realizar mi trabajo utilizo toda mi experiencia y capacidad.	1	2	3	4	5	6
22 Frecuentemente utilizo mi criterio e iniciativa personal para desarrollar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
23 El trabajo que realizo me parece estimulante y retador.	1	2	3	4	5	6
24 Mi trabajo contribuye significativamente al logro de metas de mi departamento o de otros departamentos.	1	2	3	4	5	6
25 Mi trabajo me permite aprender cosas nuevas e interesantes.	1	2	3	4	5	6
26 Las facultades que se me delegan son adecuadas a las funciones y responsabilidades de mi puesto.	1	2	3	4	5	6

Cargas de trabajo

27 Las cargas de trabajo que tengo son razonables.	1	2	3	4	5	6
28 El horario normal de trabajo es suficiente para atender las cargas de trabajo de mi puesto.	1	2	3	4	5	6
29 Las cargas de trabajo en mi departamento se distribuyen adecuadamente.	1	2	3	4	5	6

Conocimiento de objetivos, estrategias y metas

Conocimiento

30 Se me ha comunicado adecuadamente la estrategia general del Banco (su estructura, objetivos y prioridades).	1	2	3	4	5	6
31 Conozco la estrategia general de Sistemas (estructura, objetivos y prioridades).	1	2	3	4	5	6
32 Entiendo claramente las metas que debe alcanzar mi departamento (qué, cómo y para qué debemos lograrlo).	1	2	3	4	5	6
33 En mi departamento recibimos explicaciones claras sobre los cambios que nos afectan.	1	2	3	4	5	6
34 Comprendo cuál es la relación entre lo que hago en mi trabajo y las metas y objetivos de mi departamento.	1	2	3	4	5	6
Satisfacción por el logro						
35 Conozco el grado en que mi departamento está logrando sus objetivos.	1	2	3	4	5	6
36 Me siento orgulloso por el nivel de logros de las metas de mi departamento.	1	2	3	4	5	6
37 Me siento orgulloso por el nivel de logro de las metas de la División de Sistemas.	1	2	3	4	5	6
38 Considero que la aportación de la División de Sistemas colabora al liderazgo del Banco.	1	2	3	4	5	6

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6

Instalaciones y recursos materiales

39 Los inmuebles e instalaciones físicas en los que desarrollo mi trabajo son adecuados (funcionales).	1	2	3	4	5	6
40 Cuento con los materiales y equipo (herramientas, papelería, etc.) adecuados a las funciones que desempeño	1	2	3	4	5	6

Comunicación

41 Cuento con la información que necesito sobre cambios o nuevos procedimientos/formas de trabajo.	1	2	3	4	5	6
42 Cuento con la información que necesito sobre nuevos proyectos/proyectos terminados (en Sistemas).	1	2	3	4	5	6
43 Recibo la información que necesito sobre la organización interna de Sistemas.	1	2	3	4	5	6
44 Los medios por los que recibo información son (contesta todas las preguntas).						
45 Comunicados oficiales del Banco.		SI				NO
46 Boletín "Noticias de Sistemas".		SI				NO
47 Comentarios sobre las reuniones mensuales de comunicación (Reunión de la Gerencia, CEDIS, reuniones de mi departamento, etc.)		SI				NO
48 El jefe de mi jefe.		SI				NO
49 Mi jefe inmediato.		SI				NO
50 La comunicación en Sistemas ha mejorado en el último año	1	2	3	4	5	6

Liderazgo

Relación jefe-colaborador						
51 Mi jefe me dice claramente mis aciertos y errores	1	2	3	4	5	6
52 Estoy satisfecho con el trato personal que recibo habitualmente de mi jefe en el trabajo	1	2	3	4	5	6
53 Mi jefe promueve que aporte ideas innovadoras para mejorar la forma de trabajo en mi departamento.	1	2	3	4	5	6
54 Cuando he tenido un buen desempeño se me han dado mayores responsabilidades.	1	2	3	4	5	6
55 El desempeño técnico de mi jefe inmediato en su trabajo es bueno	1	2	3	4	5	6
Habilidades gerenciales del jefe						
56 El desempeño de mi jefe en sus responsabilidades como líder (asesoría, orientación, etc.) es bueno	1	2	3	4	5	6
57 Mi jefe sabe escucharme.	1	2	3	4	5	6
58 Mi jefe facilita mi capacitación.	1	2	3	4	5	6
59 Mi jefe promueve mi participación en la solución de los problemas que afectan a mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
60 Mi jefe promueve que se intercambien ideas y se discutan problemas de trabajo entre sus colaboradores.	1	2	3	4	5	6
61 Mi jefe fomenta el que trabajemos en equipo con otros departamentos de Sistemas.	1	2	3	4	5	6
62 Mi jefe se caracteriza por su iniciativa y proactividad, por aportar ideas nuevas y estar abierto al cambio.	1	2	3	4	5	6
63 Mi jefe integra y conduce a nuestro equipo de trabajo para lograr las metas.	1	2	3	4	5	6
64 Mi jefe nos transmite su entusiasmo.	1	2	3	4	5	6

TOTALMENTE DE ACUERDO 1	DE ACUERDO 2	LIGERAMENTE DE ACUERDO 3	LIGERAMENTE EN DESACUERDO 4	EN DESACUERDO 5	TOTALMENTE EN DESACUERDO 6
----------------------------	-----------------	-----------------------------	--------------------------------	--------------------	-------------------------------

SAED

65Conozco el Sistema de Asesoría y Evaluación del Desempeño (SAED).	1	2	3	4	5	6
66Mi jefe y yo establecimos metas individuales claras y objetivas para mi evaluación del desempeño en este año.	1	2	3	4	5	6
67Las metas acordadas establecen los aspectos mas importantes de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
68Mi jefe me asesora periódicamente y me apoya para el logro de mis metas.	1	2	3	4	5	6
69Entiendo los criterios de evaluación que usará mi jefe para evaluar mi desempeño (con o sin SAED)	1	2	3	4	5	6
70Cuando realizo bien mi trabajo, mi jefe me lo reconoce.	1	2	3	4	5	6

Capacitación

71He recibido suficiente capacitación durante los últimos doce meses.	1	2	3	4	5	6
72La capacitación que he recibido me ha ayudado a mejorar el desempeño de mi puesto.	1	2	3	4	5	6
73La capacitación que he recibido ha sido oportuna (la recibí cuando la necesitaba)	1	2	3	4	5	6
74Antes de asistir a un curso, mi jefe y yo analizamos los beneficios que obtendremos.	1	2	3	4	5	6
75Soy el responsable de mi propio desarrollo personal y profesional.	1	2	3	4	5	6

Compensación

76La compensación (sueldo y prestaciones) que recibo es adecuada a mis funciones y responsabilidades.	1	2	3	4	5	6
77En comparación con otros departamentos del Banco mi sueldo es adecuado.	1	2	3	4	5	6
78Tomando en cuenta mi capacidad y experiencia, mi compensación (sueldo y prestaciones) es mejor a la que me ofrecerían en otras empresas similares.	1	2	3	4	5	6
79El sistema de bonos (incentivos y pagos por mérito) que se aplica en el Banco es adecuado.	1	2	3	4	5	6
80Las prestaciones que da este Banco son atractivas para la mayoría del personal.	1	2	3	4	5	6
81Los trámites para obtener las prestaciones en general son eficientes y funcionales.	1	2	3	4	5	6
82Tengo suficiente información sobre las prestaciones que otorga el Banco.	1	2	3	4	5	6

Expectativas

83El trabajo que realizo actualmente corresponde a lo que esperaba hacer cuando lo acepté.	1	2	3	4	5	6
84En el Banco existen buenas oportunidades para que el personal logre su desarrollo profesional.	1	2	3	4	5	6
85Banamex ofrece igualdad de oportunidades de desarrollo, independientemente de la edad, sexo, estado civil, etc.	1	2	3	4	5	6
86De acuerdo con mi experiencia y desempeño, espero que mi situación laboral en el Banco sea mejor en el futuro.	1	2	3	4	5	6

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6

Seguridad en el trabajo

87Tengo confianza en conservar el trabajo mientras mi desempeño sea satisfactorio.	1	2	3	4	5	6
88Puedo conservar mi trabajo en el Banco si estoy bien preparado (a).	1	2	3	4	5	6
89Las políticas para las reestructuras que afectan al personal son razonables.	1	2	3	4	5	6

Opinión sobre la encuesta

90Considero que contestar este cuestionario será útil para mejorar el clima laboral de mi departamento.	1	2	3	4	5	6
91A raíz de estudios como éste se han establecido acciones de mejora en Sistemas.	1	2	3	4	5	6

Sugerencias

- 92¿Hay algo que quieras agregar sobre los aspectos tratados en esta encuesta o sobre algún otro asunto que consideres importante?
- 93Sugerencias que puedo aportar para mejorar el ambiente de trabajo en mi departamento:
- 94Sugerencias que puedo aportar para que mi departamento sea más eficiente y productivo

DATOS DEMOGRÁFICOS Y DE CLASIFICACIÓN

Por favor completa los siguientes datos demográficos, para poder procesar estadísticamente la información. Te recordamos que estos datos son también *confidenciales*, y se utilizan exclusivamente para clasificar las respuestas.

Circula el número que corresponda a tu respuesta o escríbelo en los cuadros correspondientes.

95. Sexo: 1 Femenino.
2 Masculino.

96. Edad (años cumplidos):

- | | |
|---|--------------------|
| 1 | Hasta 25 años |
| 2 | Entre 26 y 30 años |
| 3 | Entre 31 y 35 años |
| 4 | Entre 36 y 40 años |
| 5 | Entre 41 y 45 años |
| 6 | Entre 46 y 50 años |
| 7 | Más de 50 años |

97. Antigüedad en el banco

- | | |
|---|--------------------|
| 1 | Hasta un año |
| 2 | Entre 1 y 3 años |
| 3 | Entre 4 y 6 años |
| 4 | Entre 7 y 10 años |
| 5 | Entre 11 y 15 años |
| 6 | Entre 16 y 20 años |
| 7 | Más de 20 años |

98. Antigüedad en tu puesto

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Area y Subdivisiones		REESTRUCTURIA DE SISTEMAS N- 61					IS CLIENTES Y PROD BANCARIOS N- 103					INGENIERIA DE PROCESOS N- 19					ING DE SISTEMAS TABLITAS BARRA N- 105				
		F	Mez	D	Calif.	λ Tema	F	Mez	D	Calif.	λ Tema	F	Mez	D	Calif.	λ Tema	F	Mez	D	Calif.	λ Tema
Imagen del banco	Banco mejor lugar trabajo que otros empresas	57	38	5	7.63	7.83	58	38	4	7.72	8.34	68	26	5	8.16	8.09	72	23	5	8.38	8.70
	Resultados este Banco mejor a otros bancos	59	34	7	7.62		71	24	5	8.30		68	26	5	8.16		73	25	2	8.57	
	Este banco cambia para seguir siendo el mejor	66	30	5	8.04		76	21	3	8.64		63	32	5	7.90		77	21	2	8.76	
	Me siento orgulloso de trabajar en este banco	66	30	5	8.04		76	22	2	8.69		63	37	0	8.16		84	14	2	9.10	
Seguridad en el trabajo	Conservo trabajo por buen desempeño	92	7	2	9.51	8.04	90	8	2	9.42	8.30	68	32	0	8.42	7.37	92	5	3	9.48	8.37
	Conservo trabajo por buena preparación	87	12	2	9.27		87	10	3	9.23		74	21	5	8.42		89	9	3	9.29	
	Políticas reestructura personal apropiadas	28	51	21	8.33		43	40	18	8.26		21	63	16	5.27		42	43	15	6.34	
Conocimiento de objetivos y metas	Me han comunicado estrategia gen. banco	57	28	15	7.13	7.42	59	32	8	7.53	7.92	58	37	5	7.63	8.13	62	26	12	7.48	7.78
	Conozco estrategia gen. Sistemas	62	30	8	7.71		75	17	8	8.35		79	21	0	8.95		63	28	10	7.67	
	Entiendo metas de alcanzar mi oficina	69	25	7	8.12		74	19	7	8.35		68	32	0	8.42		62	34	4	7.91	
	Dan explicaciones claras cambios me afectan	51	36	13	6.89		52	32	17	6.75		53	42	5	7.37		45	42	13	6.58	
	Comprendo relación entre lo que hago y las metas de mi oficina	67	26	7	8.03		80	15	6	8.69		84	16	0	9.21		71	24	5	8.33	
	Se grado metas alcanza mi oficina	43	39	18	6.23		52	39	10	7.09		63	26	11	7.64		43	48	10	6.67	
	Ocupo nivel logro metas mi oficina	48	44	8	6.97		53	41	6	7.38		42	53	5	6.84		62	31	7	7.76	
	Ocupo nivel logro metas mi division	44	46	10	6.73		59	33	8	7.57		53	47	0	7.63		63	34	3	8.00	
	Aportación de Sistemas al Interés del banco	80	20	0	9.02		92	7	1	9.56		90	11	0	9.48		93	7	0	9.67	
	Instalaciones y recursos	Instalaciones e instalaciones adecuadas	49	34	16	6.64	7.13	73	21	8	8.35	8.16	90	11	0	9.48	9.48	45	25	31	5.72
Cuento con materiales adecuados		62	28	10	7.63		66	27	7	7.96		90	11	0	9.48		45	32	23	6.10	
Ayuda de otras áreas de la	Hay colaboración entre mi oficina y otras áreas	54	43	3	7.54	7.58	64	31	5	7.96	8.23	53	37	11	7.11	7.11	53	44	3	7.52	7.78
	Recibo apoyo necesario de otras áreas	61	31	8	7.63		75	20	5	8.50		53	37	11	7.11		62	37	1	8.05	
Normas y Procedimientos	Se normas y procedimientos trabajo	72	26	2	8.53	7.38	69	30	1	8.40	7.52	100	0	0	10.00	9.08	73	25	2	8.57	7.98
	Procedimientos facilitan logros metas oficina	41	43	16	6.23		43	48	10	6.65		68	26	5	8.16		51	45	4	7.38	

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Area y Subdivisiones		CENTRO CORPORATIVO III DIAGRAMA N-332					CONTROL DE GESTION DE SISTEMA N-14				
		F	Mejor	D	Calif.	A Terna	F	Mejor	D	Calif.	A Terna
Imagen del banco	Banco mejor lugar trabajo que otras empresas	70	26	4	8.27	8.68	57	43	0	7.86	7.86
	Resultados este Banco mejor a otros bancos	73	25	2	8.53		64	14	21	7.15	
	Este banco cambia para seguir a su líder	82	16	2	9.02		71	22	7	8.22	
	Me siento orgulloso de trabajar en este banco	80	18	2	8.90		71	22	7	8.22	
Seguridad en el trabajo	Conservar trabajo por buen desempeño	86	10	5	9.05	8.14	79	14	7	8.68	7.26
	Conservar trabajo por buena preparación	89	8	4	9.24		71	22	7	8.22	
	Políticas reestructura personal favorable	38	47	15	6.13		36	29	36	6.00	
Conocimiento de objetivos estratégicas y metas	Me han comunicado estrategia gen. del banco	50	39	11	6.93	7.97	86	7	7	8.93	8.73
	Conozco estrategia gen. Sistemas	52	39	10	7.10		93	0	7	9.29	
	Entiendo metas de mi oficina	61	15	5	8.80		86	7	7	8.93	
	Dan explicaciones claras cambios meta. afectan	47	42	12	6.75		57	36	7	7.50	
	Comprendo relación entre lo que hago y las metas de mi oficina	81	16	3	8.92		93	0	7	9.29	
	Se gano metas alcance mi oficina	61	33	7	7.71		79	14	7	8.58	
	Organizo nivel logro metas mi oficina	66	30	5	8.08		71	22	7	8.22	
	Organizo nivel logro metas mi división	67	29	5	8.12		64	29	7	7.86	
Aportación de Sistemas al liderazgo del banco	89	10	2	9.36		100	0	0	10.00		
Instalaciones y recursos	Instalaciones e instalaciones adecuadas	60	29	11	7.43	7.21	29	57	14	6.72	6.79
	Cuento con materiales adecuados	53	33	14	6.99		64	29	7	7.86	
Apoyo de otras áreas	Hay colaboración entre mi oficina y otras	62	32	6	7.77	7.83	93	0	7	9.29	8.93
	Recibo apoyo necesario de otras áreas	62	33	5	7.89		79	14	7	8.58	
Normas y Procedimientos	Se normas y procedimientos trabajo	75	22	3	8.63	8.19	93	7	0	9.65	8.93
	Procedimientos facilitan logros metas oficina	61	34	6	7.74		64	36	0	8.22	

Ministerio Público - Investigación Corporativa
Septiembre 1995

Anexo 3 (Ver págs. 34 y 35)

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Area y Subdivisiones		SISTEMAS N = 1188				ISPTIS N = 111				CSIS REG SOP A LA OP DE SIST N = 120				IS AREA ESP Y COORD PRINCIPALES N = 16								
		F	Me	D	Calif.	F	Me	D	Calif.	F	Me	D	Calif.	F	Me	D	Calif.					
Calidad del servicio	Centros de Sistemas permitieron mejorar calidad del servicio a usuarios	66	28	6	7.87	652	55	34	11	7.21	852	70	25	5	8.25	876	50	38	13	6.88	719	
	En oficina damos buen servicio a usuarios	83	15	2	8.01	88	8	4	9.24	83	14	3	8.96	63	31	6	7.81					
	Cualidad servicio en oficina ha mejorado	78	20	4	8.87	84	14	2	9.10	83	15	2	9.08	50	38	13	6.88					
Cargas de trabajo	Cargas de trabajo son razonables	56	34	11	7.24	678	59	33	8	7.53	703	66	24	10	7.79	764	75	13	13	8.13	625	
	Horario normal suficiente atender cargas	52	32	16	6.79	54	33	13	7.08	66	23	11	7.75	56	6	38	5.94					
	Cargas trabajo repartidas justamente en el día	44	38	18	6.31	48	34	18	6.49	58	33	10	7.38	25	44	31	4.69					
Ambiente interno de trabajo	Trabajo en equipo para lograr resultados	75	21	4	8.82	833	82	14	4	8.92	852	82	15	3	8.92	865	44	44	13	6.57	695	
	En oficina existe ambiente cooperativo	67	28	5	8.08	74	20	6	8.38	75	22	3	8.59	38	50	13	6.25					
	Buena comunicación con compañeros	76	21	4	8.61	81	17	2	8.97	81	18	2	8.96	63	31	6	7.81					
	Oficina aprovecha al máximo experiencia de todo el equipo	64	29	8	7.80	64	29	7	7.84	78	19	3	8.71	44	31	25	5.94					
	Relación y trabajo en equipo con Div. Comunicaciones ha mejorado	72	24	5	8.33	75	22	4	8.56	60	34	6	7.71	63	38	0	8.13					
	Relación con usuarios de registros es mejor al año pasado	75	22	3	8.61	86	10	5	9.06	79	20	1	8.92	63	31	6	7.81					
	Trabajo en equipo ha mejorado en Sistemas	61	33	6	7.79	60	33	6	7.71	68	28	4	8.21	19	65	13	5.88					
	Oficina se promueve el respeto entre compañeros	76	19	5	8.56	78	17	5	8.61	77	19	4	8.63	63	13	25	6.32					
Me siento satisfecho de pertenecer a mi departamento	77	19	4	8.67	75	23	3	8.61	86	13	2	9.21	56	44	0	7.82						
Comunicación	Cuento con información sobre cambios o nuevas prioridades	54	39	7	7.32	706	51	37	12	6.99	684	73	22	6	8.34	801	38	38	25	5.63	563	
	Cuento con información sobre nuevas prioridades/proyectos/temas	39	50	11	6.42	44	42	14	6.53	50	41	9	7.04	38	25	38	5.00					
	Recibo información interna de Sistemas	50	42	9	7.07	47	41	13	6.71	64	33	3	8.05	44	25	31	5.63					
	Ha mejorado la comunicación en Sistemas	55	39	6	7.42	52	38	10	7.12	75	23	3	8.63	44	37	19	6.25					

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Area y Subdivisiones		INFRAESTRUCTURA DE SISTEMAS N= 61					CLIENTES Y PROY. BAN. AEROS N= 103					INGENIERIA DE PROYECTOS N= 19					SIG. DE SISTEMAS FINANZAS BAN. N= 105				
		F	M	D	Calif.	% Femen.	F	M	D	Calif.	% Femen.	F	M	D	Calif.	% Femen.	F	M	D	Calif.	% Femen.
Calidad del servicio	Cambios de Sistemas permitieron mejorar calidad del servicio a usuarios	49	34	16	6.64	7.76	58	33	9	7.48	7.74	68	26	5	8.16	8.33	69	28	4	8.24	8.56
	En oficina damos buen servicio a usuarios	84	16	0	9.18		73	22	5	8.40		90	11	0	9.48		83	16	1	9.10	
	Calidad servicio en oficina ha mejorado	61	28	12	7.46		60	26	14	7.33		63	21	16	7.37		71	26	4	8.34	
Cargas de trabajo	Cargas de trabajo son razonables	46	31	23	6.15	6.15	34	44	22	5.59	5.15	53	47	0	7.63	7.63	58	31	11	7.34	6.51
	Horario normal suficiente atender cargas	56	30	15	7.05		32	34	34	4.90		79	21	0	8.95		49	31	20	6.43	
	Cargas trabajo repetidas asistiendo en oficina	33	39	28	5.25		28	43	29	4.96		53	21	26	6.32		38	59	23	5.76	
Ambiente interno de trabajo	Trabajo en equipo para lograr resultados	74	23	3	8.53	7.85	74	20	6	8.40	8.10	63	32	5	7.90	8.42	70	25	6	8.19	8.19
	En oficina existe ambiente cooperativo	62	34	3	7.95		60	34	6	7.72		53	42	5	7.37		59	37	4	7.76	
	Buena comunicación con compañeros	74	21	5	8.45		80	18	3	8.84		68	32	0	8.42		77	21	2	8.76	
	Oficina aprovecha al máximo experiencia de todo el equipo	51	38	12	6.97		61	30	9	7.63		58	37	5	7.63		55	36	9	7.33	
	Relación y trabajo en equipo con Div. Comunicaciones ha mejorado	56	31	13	7.13		77	19	4	8.64		100	0	0	10.00		83	14	3	9.90	
	Relación con otros usuarios del negocio es mejor al año pasado	64	33	3	8.03		65	30	5	8.01		90	11	0	9.48		75	23	2	8.67	
	Trabajo en equipo ha mejorado en Sistemas	48	41	12	6.80		54	35	11	7.19		63	37	0	8.16		60	36	4	7.81	
	Oficina se promueve el respeto entre compañeros	72	20	8	8.20		71	20	9	8.11		63	37	0	8.16		68	28	7	8.05	
	No siento satisfacción de pertenecer a mi departamento	77	18	5	8.61		75	18	7	8.40		74	26	0	8.69		71	23	7	8.19	
Comunicación	Cuento con información sobre cambios o nuevos procedimientos	38	51	12	6.31	5.78	47	43	11	6.80	6.71	63	37	0	8.16	8.09	44	48	9	6.76	6.79
	Cuento con información sobre nuevos proyectos/proyectos terminados	23	51	26	4.84		39	50	12	6.36		32	68	0	6.58		41	50	9	6.62	
	Recibo información interna de Sistemas	41	46	13	8.40		52	43	6	7.29		74	26	0	8.69		47	45	9	6.91	
	No mejorado la comunicación en Sistemas	34	41	25	5.49		38	52	10	6.41		79	21	0	8.95		46	46	9	6.88	

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Area y Subdivisiones		PLANIFICACION DE SISTEMAS N=14				ING SIST ALUMN Y CONTROL N=122				SIST ENTREGA DE SERVICIO N=118				COORDINACION EJECUTIVA N=39							
		F	M	D	A	F	M	D	A	F	M	D	A	F	M	D	A				
Calidad del servicio	Cambio de Sistema permitirán mejorar calidad del servicio a usuarios	57	43	0	7.86	8.45	66	29	5	8.08	8.73	63	31	6	7.86	8.41	83	13	3	9.00	9.33
	En oficina damos buen servicio a usuarios	86	14	0	9.29		89	10	2	9.35		77	22	1	8.77		97	3	0	9.84	
	Calidad servicio en oficina ha mejorado	71	22	7	8.22		77	21	2	8.77		74	24	2	8.59		83	17	0	9.17	
Cargas de trabajo	Cargas de trabajo son razonables	64	36	0	8.22	8.10	52	38	11	7.05	6.58	53	39	8	7.25	6.70	87	10	3	9.17	8.67
	Horario normal suficiente atender cargas	79	21	0	8.93		48	39	15	6.56		46	36	17	6.45		83	10	7	8.83	
	Cargas trabajo repartidas justamente en oficina	50	43	7	7.15		36	51	13	6.15		45	38	17	6.41		70	20	10	8.00	
Ambiente de trabajo interno	Trabajo en equipo para lograr resultados	64	29	7	7.86	8.45	83	16	2	9.06	8.51	78	18	4	8.74	8.43	83	10	7	8.83	8.69
	En oficina existe ambiente cooperativo	79	14	7	8.56		77	23	0	8.85		70	26	4	8.27		73	20	7	8.33	
	Buena comunicación con compañeros	79	14	7	8.58		80	18	2	8.94		78	22	1	8.84		83	10	7	8.83	
	Oficina aprovecha al máximo experiencia de todo el equipo	71	22	7	8.22		62	30	8	7.67		67	25	7	8.01		77	20	3	8.67	
	Relación y trabajo en equipo con Div. Comunicaciones ha mejorado	79	21	0	8.93		64	29	7	7.83		69	27	4	8.23		80	13	7	8.67	
	Relación con mas usuarios del negocio es mejor al año pasado	71	29	0	8.57		75	22	3	8.57		72	25	4	8.41		73	27	0	8.67	
	Trabajo en equipo ha mejorado en Sistemas	50	43	7	7.15		56	41	3	7.82		59	33	7	7.61		70	27	3	8.34	
	Oficina se promueve el respeto entre compañeros	93	0	7	9.29		87	12	1	9.31		85	14	1	9.17		77	26	3	8.67	
Me siento satisfecho de pertenecer a mi departamento	66	7	7	8.93		77	21	3	8.73		75	22	3	8.63		87	10	3	9.17		
Comunicación	Cuento con información sobre cambios o nuevos procedimientos	79	14	7	8.58	8.04	52	46	3	7.46	7.30	52	42	6	7.32	7.17	57	40	3	7.67	7.75
	Cuento con información sobre nuevos proyectos/procesos terminados	50	43	7	7.15		39	53	7	6.60		40	51	9	6.56		43	47	10	6.67	
	Recibo información externa de Sistemas	79	14	7	8.58		60	38	3	7.87		49	44	7	7.11		63	33	3	8.00	
	Ha mejorado la comunicación en Sistemas	64	29	7	7.86		50	46	4	7.30		56	42	2	7.68		77	20	3	8.67	

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Área y Subdivisiones		SISTEMAS N- 1188					ISPTIS N- 1111					CSIS REG SUP A LA UF DE SIST N- 120				AS AREA ISP Y COORD TERALES N- 16						
		F	Mez	D	Calif.	A Tema	F	Mez	D	Calif.	A Tema	F	Mez	D	Calif.	A Tema	F	Mez	D	Calif.	A Tema	
Liderazgo	Jefe realiza mejor desempeño trabajo	43	36	21	6.13	7.67	57	28	15	7.08	8.09	47	38	15	6.59	8.25	19	44	38	4.07	5.31	
	Jefe dice claramente aciertos y errores	57	31	12	7.24	65	23	13	7.62	62	27	12	7.50	38	25	38	5.00					
	Se realizan bien trabajos jefe reconoce	56	31	13	7.11	62	25	13	7.48	65	26	9	7.79	38	19	44	4.68					
	Satisfecho trabajo personal jefe	74	19	6	8.41	77	20	4	8.65	80	13	7	8.67	56	19	25	6.57					
	Jefe permite que aporte ideas innovadoras que mejoren trabajo	68	25	8	7.99	73	22	5	8.38	76	16	8	8.38	44	31	25	5.94					
	Jefe buen desempeño técnico en trabajo	73	20	7	8.27	82	13	5	8.83	80	15	5	8.75	38	25	38	5.00					
	Buen desempeño jefe en responsabilidades	63	27	10	7.84	72	18	10	8.11	74	19	7	8.38	31	44	25	5.32					
	Mi jefe sabe escuchar	68	24	8	8.03	73	18	9	8.20	73	22	5	8.42	50	19	31	5.94					
	Mi jefe facilita mi capacitación	58	31	12	7.31	60	26	14	7.26	73	18	9	8.21	44	37	19	6.25					
	Jefe permite participar solución de los problemas	70	24	6	8.21	75	21	5	8.52	77	21	3	8.71	56	25	19	6.88					
	Jefe permite intercambio ideas y discutir problemas entre colaboradores	63	30	7	7.82	66	31	4	8.11	76	19	5	8.54	38	31	31	5.31					
	Jefe trabaja balance en equipo con otros departamentos de Sistemas	63	30	7	7.81	69	26	5	8.25	78	18	4	8.67	31	44	25	5.32					
	Jefe con iniciativa proactividad aporta ideas nuevas abiertos al cambio	65	27	8	7.87	70	26	4	8.34	78	17	5	8.67	31	37	31	5.00					
	Jefe delega y conduce a nuestro equipo de trabajo para lograr las metas	64	30	7	7.85	76	23	2	8.70	73	21	6	8.38	25	38	38	4.38					
	Jefe transmite entusiasmo	56	35	9	7.38	63	30	7	7.80	69	25	6	8.17	25	31	44	4.06					
El trabajo en sí	En trabajo obturo experiencia y capacidades	94	5	0	9.71	9.09	93	7	0	9.64	8.98	98	2	0	9.92	9.55	94	6	0	9.69	8.96	
	Trabajo carente e iniciativa en mi trabajo	95	4	1	9.73	94	5	2	9.60	93	7	0	9.67	100	0	0	10.00					
	Trabajo que realiza estimulante y retador	81	16	3	8.90	82	16	2	9.01	91	8	1	9.50	75	25	0	8.75					
	Contribuyo al logro de metas de mi oficina	92	7	1	9.58	90	9	1	9.46	98	2	0	9.92	94	6	0	9.69					
	Trabajo permite aprender cosas nuevas	81	16	3	8.89	80	15	5	8.79	91	8	1	9.50	88	13	0	9.38					
	Facilitamos soluciones a funcionarios	63	29	8	7.76	58	32	10	7.39	78	21	2	8.79	44	37	19	6.25					

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Area y Subdivisiones		INFRAESTRUCTURA DE SISTEMAS N= 61					IS CLIENTES Y PROD BANCARIOS N= 103					INGENIERIA DE PROCESOS N= 19					ING DE SISTEMAS TAREAS BANA N= 105				
		F	M	D	Calf.	% Tema	F	M	D	Calf.	% Tema	F	M	D	Calf.	% Tema	F	M	D	Calf.	% Tema
Liderazgo	Jefes que mejoran desempeño trabajo	28	41	31	4.64	7.10	36	32	32	5.20	7.11	63	26	11	7.64	8.16	45	29	27	5.91	7.74
	Jefe dice claramente acciones y errores	49	31	20	6.48		46	36	18	6.36		84	16	0	9.21		58	32	10	7.43	
	Si realiza bien trabajo jefe reconoce	56	28	16	6.97		45	42	14	6.56		63	32	5	7.90		60	30	11	7.48	
	Satisfecho bto personal recibio jefe	75	15	10	8.28		71	21	8	8.16		84	16	0	9.21		74	21	5	8.48	
	Jefe permite que aporte ideas innovadoras que mejoran trabajo	54	25	12	7.62		61	29	10	7.58		68	32	0	8.42		68	25	8	8.00	
	Jefe buen desempeño tecnico en trabajo	71	21	8	8.12		72	20	8	8.20		74	16	11	8.16		77	19	4	8.67	
	Buen desempeño jefe en responsabilidades	57	26	16	7.05		52	33	16	6.80		63	26	11	7.64		67	26	8	7.96	
	Mi jefe sabe escuchar	60	26	8	7.87		64	24	12	7.62		74	26	0	8.69		64	27	10	7.72	
	Mi jefe facilita mi capacitacion	48	36	16	6.66		37	38	25	6.59		68	26	5	8.16		63	27	11	7.62	
	Jefe permite participar solucion de los problemas	59	30	12	7.38		66	23	11	7.77		74	26	0	8.69		75	19	6	8.48	
	Jefe permite intercambio ideas y discusiones problemat entre colaboradores	61	25	15	7.30		59	31	10	7.48		68	32	0	8.42		70	24	7	8.14	
	Jefe fomenta trabajo en equipo con otros departamentos de Sistemas	61	28	12	7.46		53	37	10	7.19		74	21	5	8.42		53	36	11	7.14	
	Jefe con iniciativa proactividad aporta ideas nuevas abierto al cambio	57	30	13	7.22		58	35	7	7.58		53	37	11	7.11		65	27	9	7.81	
Jefe integra y conduce a nuestro equipo de trabajo para lograr las metas	53	34	13	6.97		53	38	9	7.24		68	16	16	7.63		67	27	7	8.00		
Jefe transmite entusiasmo	46	36	18	6.40		52	42	6	7.33		53	37	11	7.11		55	35	10	7.29		
El trabajo en si	En trabajo utilizo experiencia y capacidad	95	5	0	9.76	8.77	95	4	1	9.71	8.93	100	0	0	10.00	9.39	94	6	0	9.72	8.99
	Utilizo criterio e iniciativa en mi trabajo	95	5	0	9.76		95	5	0	9.76		95	5	0	9.74		97	3	0	9.86	
	Trabajo que realizo estimulante y variado	75	23	2	8.69		81	16	4	8.84		100	0	0	10.00		80	16	4	8.81	
	Contribuyo al logro de metas de mi oficina	84	16	0	9.18		93	6	1	9.61		95	5	0	9.74		93	4	3	9.52	
	Trabajo permito aprender cosas nuevas	75	25	0	8.77		76	19	6	8.50		95	5	0	9.74		80	15	5	8.76	
	Facilidades adecuadas a func y respons	48	35	18	6.48		55	33	12	7.18		58	26	16	7.11		57	32	11	7.29	

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Area y Subdivisiones	PLANIFICACION DE SISTEMAS N: 14					ING SIST ADMON Y CONTROL N: 122					SIST ENTREGA DE SERV LIE SER N: 139					COORDINACION EJECUTIVA N: 30					
	F	%/N	D	C. Alf.	% Tema	F	%/N	D	C. Alf.	% Tema	F	%/N	D	C. Alf.	% Tema	F	%/N	D	C. Alf.	% Tema	
Liderazgo	atico jefe mejorar desempeño trabajo	71	22	7	8.22	8.45	37	39	25	6.82	7.52	42	40	18	6.20	7.64	57	43	0	7.84	8.62
	Jefe dice claramente acertijo y errores	79	14	7	8.58		53	33	15	6.89		58	30	12	7.29		63	33	3	8.00	
	Si realiza bien trabajo jefe reconoce	64	29	7	7.86		52	35	14	6.83		62	29	9	7.61		70	27	3	8.34	
	Satisfacio trato personal recibo jefe	93	7	0	9.65		69	24	7	8.08		76	17	7	8.45		87	13	0	9.34	
	Jefe permite que aporte ideas innovadoras que mejoren trabajo	79	14	7	8.58		62	30	8	7.67		73	18	9	8.16		83	17	0	9.17	
	Jefe buen desempeño tecnico en trabajo	79	14	7	8.58		79	15	7	8.61		64	25	11	7.65		80	20	0	9.00	
	Buen desempeño jefe ac responsabilidades	64	29	7	7.86		62	30	9	7.63		61	27	12	7.43		80	17	3	8.84	
	Me jefe sabe escuchar	88	7	7	8.93		87	28	7	8.03		65	23	12	7.61		80	17	3	8.84	
	Me jefe facilita ms capacitacion	79	21	0	8.93		56	39	8	7.50		58	31	11	7.36		67	30	3	8.17	
	Jefe permite participar solucion de los problemas	86	7	7	8.93		66	26	7	7.95		70	23	7	8.19		70	30	0	8.50	
	Jefe permite intercambio ideas y discuten problemas entre colaboradores	71	22	7	8.22		57	39	5	7.59		66	26	8	7.90		67	33	0	8.34	
	Jefe fomenta trabajo en equipo con otros departamentos de Sistemas	79	14	7	8.58		62	34	4	7.87		68	26	6	8.12		77	20	3	8.67	
	Jefe con iniciativa proactividad aporta ideas nuevas abiertos al cambio	64	29	7	7.86		62	28	10	7.63		67	21	12	7.79		80	17	3	8.84	
Jefe integra y conduce a nuestro equipo de trabajo para lograr las metas	86	7	7	8.93		60	34	7	7.66		62	30	8	7.72		73	27	0	8.67		
Jefe transmite entusiasmo	50	43	7	7.16		55	34	11	7.21		54	35	12	7.10		77	23	0	8.84		
El trabajo en el	En trabajo utiliza experiencia y capacidades	86	14	0	9.29	8.87	96	3	1	9.76	8.97	89	10	1	9.39	9.05	90	10	0	9.50	8.89
	Utilizo criterio e iniciativa en mi trabajo	93	7	0	9.65		96	4	0	9.80		96	4	1	9.75		90	10	0	9.50	
	Trabajo que realiza estimulante y relajoso	57	43	0	7.86		72	24	4	8.40		80	19	1	8.92		70	23	7	8.17	
	Contenido al logro de metas de mi oficina	85	14	0	8.29		93	7	1	9.59		91	8	1	9.53		87	13	0	9.34	
	Trabajo permite aprender cosas nuevas	79	21	0	8.93		75	23	2	8.69		87	11	2	9.24		70	27	3	8.34	
Facilidades adecuadas a funci responsa	71	22	7	8.22		62	29	10	7.89		59	33	9	7.50		73	23	3	8.50		

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Area y Subdivisiones		CENTRO CORPORATIVO DE INFORMAS N-332					CONTROL DE GESTION DE SISTEMA N-14				
		F	45-75%	D	Calif.	X Total	F	45-75%	D	Calif.	X Total
Liderazgo	Jefe pide mejorar desempeño trabajo	42	39	19	6.15	7.60	64	21	14	7.50	7.88
	Jefe dice claramente aciertos y errores	56	34	10	7.32		71	14	14	7.86	
	Si realiza bien trabajo jefe reconoce	49	35	17	6.60		71	7	21	7.93	
	Satisfecho trato personal recibido jefe	72	22	6	8.29		86	7	7	8.93	
	Jefe permite que aporte ideas innovadoras que mejoren trabajo	65	28	7	7.87		79	14	7	8.58	
	Jefe buen desempeño técnico en trabajo	69	24	8	8.06		64	21	14	7.50	
	Buen desempeño jefe en responsabilidades	80	32	8	7.58		64	21	14	7.50	
	A jefe sabe escuchar	69	27	5	8.20		86	7	7	8.93	
	A jefe facilita mi capacitación	57	33	10	7.34		71	14	14	7.86	
	Jefe permite participar solución de los problemas	70	25	5	8.23		71	22	7	8.22	
	Jefe permite intercambio ideas y discutir problemas entre colaboradores	59	34	7	7.64		64	21	14	7.50	
	Jefe fomenta trabajo en equipo con otros departamentos de Salinas	60	33	7	7.64		71	22	7	8.22	
	Jefe con iniciativa proactividad aporta ideas nuevas abierto al cambio	65	29	7	7.90		64	14	21	7.15	
Jefe asigna y conduce a nuestro equipo de trabajo para lograr las metas	62	31	4	7.88		57	36	7	7.50		
Jefe transmite entusiasmo	55	38	7	7.38		57	36	7	7.50		
El trabajo en sí	En trabajo utilizo experiencia y capacidad	96	4	0	9.81	9.20	71	29	0	8.57	8.69
	Usozo criterios e iniciativa en mi trabajo	96	4	1	9.73		93	0	7	9.29	
	Trabajo que me hace estimulante y placido	83	14	3	8.96		86	7	7	8.93	
	Contribuyo al logro de metas de mi oficina	93	7	0	9.64		86	7	7	8.93	
	Trabajo permite aprender cosas nuevas	79	18	3	8.81		79	14	7	8.58	
	Facultades adecuadas a func. y responsa	70	25	5	8.26		64	29	7	7.86	

Recursos Humanos e Investigación Organizacional
Septiembre 1995

Anexo 3 (Ver págs. 34 y 35)

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Area y Subdivisiones		SISTEMAS N = 1186				ISPTIS N = 111				CSN REG SOP A LA UNIV DE SCSJ N = 120				IS AREA ESP Y COORD FRIAJTS N = 16							
		F	W	D	A	F	W	D	A	F	W	D	A	F	W	D	A				
Capacitación	Recibi suficiente capacitación último año	27	37	36	4.67	6.15	32	33	35	4.82	6.27	38	31	31	5.38	7.16	31	44	25	5.32	6.25
	Capacitación ayuda mejorar desempeño	55	25	20	6.76		52	26	22	6.64		70	18	12	7.92		56	19	25	6.57	
	Recibi capacitación oportuna	36	35	29	6.33		33	34	32	6.05		52	33	16	6.80		31	37	31	5.00	
	Señe y yo analizamos beneficios de los cursos	33	34	33	6.00		39	33	29	6.50		47	29	24	6.13		31	25	44	4.38	
	Soy el responsable de mi propio desarrollo personal y profesional	85	12	3	9.10		89	11	0	8.46		93	5	2	9.58		100	0	0	10.00	
Compensación	Compensación adecuada a funciones y responsabilidades	15	36	49	3.31	5.03	17	30	53	3.20	4.58	21	38	41	4.00	5.65	13	19	69	2.19	4.11
	Compensación equitativa a otras oficinas	16	39	45	3.56		12	35	53	2.93		28	34	38	4.46		13	44	44	3.44	
	Compensación mejor en otras empresas	15	45	40	3.77		15	34	51	3.24		23	53	24	4.96		0	44	56	2.19	
	Sistema de bonos adecuado	23	38	39	4.17		15	37	46	3.38		24	39	37	4.38		13	25	63	2.50	
	Prestaciones atractivas al personal	36	41	23	5.63		23	46	32	4.55		49	32	19	6.50		13	50	38	3.75	
	Títulos prestaciones diferentes funcionales	55	33	12	7.17		57	33	10	7.35		57	33	11	7.30		56	25	19	6.88	
	Suficiente información sobre prestaciones	62	28	10	7.61		58	32	10	7.44		68	23	9	7.96		69	19	13	7.82	
	Expectativas	Trabajo corresponde a lo que esperaba	66	27	7	7.96	7.87	73	20	7	8.29	8.04	75	23	3	8.63	8.58	38	38	25	5.63
Hay oportunidades desarrollo profesional		60	32	7	7.65		59	37	5	7.71		71	28	2	8.46		44	37	19	6.25	
Igualdad de oportunidades desarrollo		55	31	14	7.03		57	27	16	7.03		66	28	6	8.00		50	25	25	6.25	
Buen desempeño dan más responsabilidades		59	28	13	7.28		68	21	12	7.80		67	28	6	8.05		38	13	50	4.38	
Con mi experiencia espero situación laboral para crecer		91	7	2	9.45		92	4	5	9.37		95	5	0	9.75		81	6	13	8.44	
SAED	Conozco el SAED	58	29	16	7.03	6.37	50	33	17	6.62	6.49	70	20	10	8.00	7.05	56	25	19	6.88	5.39
	Señe y yo analizamos metas cara y objetivos	43	33	25	6.90		46	33	21	6.26		51	25	24	6.33		38	19	44	4.69	
	Metas miden aspectos más importantes de mi trabajo	53	28	19	6.71		55	27	18	6.85		62	21	18	7.21		50	13	38	5.63	
	Entiendo criterios de evaluación sobre mi desempeño	43	32	25	6.87		47	31	23	6.22		54	25	21	6.67		25	38	38	4.38	
Opinión encuesta	Encuesta útil mejorar toma decisiones	66	24	11	7.76	7.19	62	22	16	7.30	6.80	72	23	6	8.30	7.69	56	19	25	6.57	6.10
	Estados como éste han estado acciones de mejora en Sistemas	47	39	14	6.63		44	38	18	6.31		51	40	9	7.08		38	38	25	5.63	

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Area y Subdivisiones		INFRAESTRUCTURA DE SISTEMAS N. 61					IS CLIENTES Y PROD BANCARIOS N. 103					INGENIERIA DE PROCESOS N. 19					REDES DE SISTEMAS FABRICAS BAH N. 105						
		F	M	D	Calf	λ Tema	F	M	D	Calf	λ Tema	F	M	D	Calf	λ Tema	F	M	D	Calf	λ Tema		
Capacitación	Recibi suficiente capacitación último año	26	28	45	4.02	5.54	12	31	57	2.72	4.44	16	63	21	4.74	6.42	29	41	31	4.91	6.49		
	Capacitación ayudo mejorar desempeño	48	23	30	5.90	31	24	45	4.32	42	53	5	6.84	62	24	14	7.38						
	Recibi capacitación oportuna	30	33	38	4.59	17	28	55	3.06	42	47	11	6.58	41	27	32	5.43						
	Jefe y yo analizamos beneficios de los cursos	34	25	41	4.67	15	33	52	3.11	42	32	26	5.79	37	34	29	5.43						
	Soy el responsable de mi propio desarrollo personal y profesional	77	16	7	8.52	83	15	3	8.98	74	16	11	8.16	87	12	1	9.29						
Compensación	Compensación adecuada a funciones y responsabilidades	7	34	59	2.38	4.33	11	37	52	2.92	4.65	5	32	63	2.11	4.44	15	38	47	3.43	5.35		
	Compensación equitativa a otras oficinas	15	38	48	3.37	11	41	49	3.11	5	21	74	1.58	16	51	33	4.15						
	Compensación mejor en otras empresas	7	41	53	2.71	14	42	45	3.46	18	32	53	3.16	13	48	39	3.72						
	Sistema de bonos adecuado	5	46	49	2.79	18	39	43	3.79	11	47	42	3.42	27	35	38	4.43						
	Prestaciones atractivas al personal	25	41	34	4.61	33	42	25	6.39	16	53	32	4.21	37	48	15	6.10						
	Trámites prestaciones eficientes y funcionales	51	34	15	6.80	60	31	9	7.58	47	47	5	7.11	68	28	5	8.14						
	Suficiente información sobre prestaciones	66	25	10	7.79	74	21	5	8.45	90	11	0	9.48	62	27	11	7.53						
Expectativas	Trabajo corresponde a lo que esperaba	51	38	12	6.97	6.83	60	31	9	7.58	7.63	84	16	0	9.21	8.11	65	25	11	7.72	7.82		
	Hay oportunidades desarrollo profesional	38	48	15	6.15		59	34	7	7.62	58	42	0	7.90	66	22	12	7.67					
	Igualdad de oportunidades desarrollo	46	33	21	6.23		53	30	17	6.85	58	26	16	7.11	53	30	17	6.81					
	Buen desempeño con más responsabilidades	48	30	23	6.23		55	28	17	6.94	58	26	16	7.11	59	28	13	7.29					
SAED	Conozco el SAED	54	28	18	6.81	6.43	58	26	15	7.23	5.66	100	0	0	10.00	8.29	62	22	16	7.29	6.10		
	Jefe y yo establecimos metas clara y desafiantes	48	30	23	6.23		36	27	37	4.95	58	42	0	7.90	32	38	30	5.15					
	Mi jefe me da las tareas más importantes de mi trabajo	53	31	16	6.81		44	26	30	5.68	74	26	0	8.69	47	33	20	6.34					
Opinión encuesta	Entiendo criterios de evaluación sobre mi desempeño	39	39	21	6.90		31	33	36	4.76	42	47	11	6.58	40	32	28	5.62					
	Encuesta de mejor toma de decisiones Estados como este han establecido e como se mejora en Sistemas	54	31	15	6.97	5.94	63	25	12	7.57	7.04	58	21	21	6.84	7.11	60	29	11	7.43	6.72		

México, D.F. - Investigación Organizacional
Septiembre 1995

Anexo 3 (Ver págs. 34 y 35)

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Area y Subdivisiones		PLANEACION DE SISTEMAS N- 14					ING SIST ADMIN Y CONTROL N- 122					SISTEMAS DE SERVICIO N- 138					COORDINACION EJECUTIVA N- 30				
		F	M	D	Calf.	V. Prom.	F	M	D	Calf.	V. Prom.	F	M	D	Calf.	V. Prom.	F	M	D	Calf.	V. Prom.
Capacitación	Recibí suficiente capacitación suficiente	57	7	36	6.07	7.79	31	41	28	5.16	6.49	33	41	26	5.33	6.90	23	60	17	5.33	6.97
	Capacitación en el mejor desempeño	71	14	14	7.86		60	25	15	7.25		69	22	9	7.97		50	40	10	7.00	
	Recibí capacitación oportuna	64	21	14	7.50		42	39	19	6.15		41	42	17	6.23		53	37	10	7.17	
	Até y yo analicé los beneficios de los cursos	64	29	7	7.86		31	35	34	4.84		44	30	26	5.91		40	43	17	6.17	
	Soy el responsable de mi propio desarrollo personal y profesional	93	7	0	9.65		84	12	3	9.06		83	15	2	9.06		83	17	0	9.17	
Compensación	Compensación adecuada a funciones y responsabilidades	29	36	36	4.65	5.36	7	29	64	2.18	4.55	15	40	46	3.44	5.00	20	53	27	4.67	5.67
	Compensación equitativa a otras oficinas	14	57	29	4.29		11	40	49	3.08		16	41	44	3.62		23	37	40	4.17	
	Compensación mejor en otras empresas	7	72	21	4.29		7	41	52	2.79		8	45	47	3.05		23	47	30	4.67	
	Sistema de bonos adecuado	36	29	36	6.07		18	33	52	3.20		22	45	33	4.42		30	43	27	5.17	
	Prestaciones atractivas al personal	7	57	36	3.67		31	44	25	5.29		41	38	22	5.95		23	57	20	5.17	
	Trámites prestaciones eficientes	57	43	0	7.86		61	26	13	7.38		53	38	9	7.18		53	40	7	7.33	
	Suficiente información sobre prestaciones	64	29	7	7.86		67	24	9	7.91		56	35	9	7.32		70	30	0	8.50	
Especialistas	Trabajo corresponde a lo que esperaba	64	21	14	7.50	7.43	62	30	8	7.71	7.66	67	29	4	8.19	7.80	73	20	7	8.33	8.30
	Hay oportunidades desarrollo profesional	57	43	0	7.86		57	33	11	7.30		57	37	7	7.50		70	27	3	8.34	
	Igualdad de oportunidades desarrollo	36	36	29	6.36		54	29	17	6.85		51	37	12	6.92		47	47	7	7.00	
	Buen desempeño dan más responsabilidades	43	50	7	6.79		56	30	15	7.05		54	31	15	6.95		67	30	3	8.17	
	Con mi experiencia espero situarme mejor	93	7	0	9.65		80	8	2	8.43		81	7	2	8.42		93	7	0	9.67	
SAED	Conozco al SAED	93	7	0	9.65	9.20	43	44	13	6.52	5.27	74	17	9	8.26	6.91	77	17	7	8.50	8.00
	Señalo y yo establezco metas claras y objetivas	100	0	0	10.00		28	37	35	4.64		48	29	23	6.23		57	37	7	7.50	
	Me da margen respecto a las prioridades de mi trabajo	79	21	0	8.93		38	31	30	6.41		53	32	15	6.89		63	33	3	8.00	
	Estando a cargo de evaluación sobre mi desempeño	79	7	14	8.22		27	35	37	4.81		49	28	23	6.27		63	33	3	8.00	
Opinión encuesta	Encuesta útil mejorar toma decisiones	36	43	21	6.72	5.90	57	30	12	7.26	6.76	65	28	7	7.90	7.43	83	17	0	9.17	8.25
	Estados como este han establecido acciones de mejora en Sistemas	43	36	21	6.08		39	47	14	6.27		50	39	11	6.96		53	40	7	7.33	

Recursos Humanos / Investigación Organizacional
Septiembre 1995

Anexo 3 (Ver págs. 34 y 35)

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Area y Subdivisiones		CENTRO CORPORATIVO DE INFORMACION N-332					CONTROL DE GESTION DE SISTEMA N-14				
		F	Mejor	D	Calif.	% Tema	F	Mejor	D	Calif.	% Tema
Capacitación	Recibi suficiente capacitación ultimo año	23	35	42	4.05	5.66	21	50	29	4.64	6.71
	Capacitación ayudo mejorar desempeño	49	20	23	6.30		57	43	0	7.86	
	Recibi capacitación oportuna	28	37	34	4.70		36	43	21	5.72	
	Jeft y yo analizamos beneficios de las cosas	25	38	37	4.37		36	36	29	5.36	
	Soy el responsable de mi propio desarrollo personal y profesional	82	17	5	8.87		100	0	0	10.00	
Competencia	Compensación adecuada a funciones y responsabilidades	17	38	45	3.60	5.16	21	43	35	4.29	5.62
	Compensación equitativa a otras oficinas	17	38	45	3.69		21	43	36	4.29	
	Compensación mejor en otras empresas	21	47	33	4.40		29	57	14	6.72	
	Sistema de bonos adecuado	30	37	33	4.82		36	36	29	5.36	
	Prestaciones atractivas al personal	43	37	20	6.15		21	50	29	4.64	
	Trámites prestaciones eficientes y funcionales	48	36	16	6.68		64	21	14	7.50	
	Suficiente información sobre prestaciones	53	34	13	7.00		88	7	7	8.93	
Expectativas	Trabajo corresponde a lo que esperaba	67	27	6	8.05	8.00	57	29	14	7.14	7.50
	Hay oportunidades desarrollo profesional	62	31	7	7.76		71	14	14	7.86	
	Igualdad de oportunidades desarrollo	57	30	13	7.21		50	14	36	5.72	
	Buen desempeño dan más responsabilidades	60	29	11	7.41		64	14	21	7.15	
SAED	Conozco al SAED	41	36	23	5.91	6.18	79	14	7	8.58	8.04
	Jeft y yo establecimos metas clara y específicas	41	37	22	5.94		71	14	14	7.86	
	Metas miden aspectos más importantes de mi trabajo	55	28	16	6.96		64	29	7	7.86	
	Entiendo criterios de evaluación sobre mi desempeño	41	35	24	5.86		71	14	14	7.86	
	Encuesta del mejor forma decisiones	73	18	9	8.18	7.62	71	22	7	8.22	7.68
Opinión encuesta	Estudio como éste han establecido acciones de mejora en Sistemas	53	34	12	7.05		64	14	21	7.15	

Recursos Humanos / Investigación Organizacional
Septiembre 1995

Anexo 3 (Ver págs. 34 y 35)

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Area y Subdivisiones		SISTEMAS N=1188		ISPTIS N=111		CSIS REG SOP A LA DP DE SIST N=120		IS AREA ESP Y COORD FIALES N=18	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Comunicación	LOS MEDIOS POR LOS QUE RECIBO INFORMACION SON:								
	Comunicador oficiales del banco	78	22	81	19	80	20	81	19
	Reuniones privadas de sistemas	93	7	93	7	96	4	94	6
	Comentarios reuniones mensuales	39	61	32	69	58	41	25	75
	El jefe de mi jefe	46	54	37	63	68	13	25	75
	Mi jefe inmediato	84	16	88	12	88	11	56	44

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Area y Subdivisiones		INFRAESTRUCTURA DE SISTEMAS N-81		IS CUENTES Y PROD BANCARIOS N-103		INGENIERIA DE PROCESOS N-19		ING DE SIST TARJETAS BAN N-105	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Comunicación	LOS MEDIOS POR LOS QUE RECIBO INFORMACION SON:								
	Comunicado oficiales del banco	74	25	77	23	95	5	83	17
	Boletines internos de sistemas	98	2	98	2	100	0	98	2
	Comentarios reuniones mensuales	30	71	25	75	79	21	21	79
	El jefe de mi jefe	34	66	37	63	68	32	32	68
	Mi jefe inmediato	74	26	85	16	90	11	80	20

Recursos Humanos / Investigación Organizacional
Septiembre 1995

Anexo 3 (Ver págs. 34 y 35)

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Area y Subdivisiones		PLANEACION DE SISTEMAS N=14		ING SIST ADMON Y CONTROL N=122		SIST ENTREGA DE SERV CTE/SER N=136		COORDINACION EJECUTIVA N=30	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Comunicación	LOS MEDIOS POR LOS QUE RECIBO INFORMACION SON:								
	Comunicaciones oficiales del banco	93	7	84	16	82	18	83	17
	Boletines esternos de sistemas	100	0	98	3	97	3	90	10
	Comentarios reuniones mensuales	71	29	47	53	55	45	50	50
	El jefe de mi jefe	29	71	44	56	54	46	37	63
	Mi jefe inmediato	93	7	80	21	88	12	90	10

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

DIVISION SISTEMAS

Resultados por Area y Subdivisiones		CENTRO CORPORATIVO DE INFORMACION N-332		CONTROL DE GESTION DE SISTEMA N-14	
		SI	NO	SI	NO
Comunicación	LOS MEDIOS POR LOS QUE RECIBO INFORMACION SON:				
	Comunicados oficiales del banco	71	29	86	14
	Boletines internos de sistemas	84	16	100	0
	Comentarios reuniones mensuales	32	68	64	36
	El jefe de mi jefe	48	52	88	12
	Mi jefe inmediato	84	16	88	12

Hay algo que quieras agregar sobre los aspectos tratados en esta encuesta o sobre algún otro asunto que consideres importante?

8160 INGENIERÍA DE PROCESOS

Ambiente interno de trabajo

◆ **Trabajo en equipo**

- Coordinación en la interacción de grupos

Instalaciones y recursos materiales

- Seguridad: edificio Barranca 209 "falta una escalera de emergencia"
- Es importante contar con las herramientas necesarias para el desarrollo de nuestras actividades, así como actualmente contamos en el banco. Sería igual si contamos con los recursos para satisfacer nuestras necesidades y la de nuestras familias, esto nos haría más productivos.

Evaluación del desempeño

- Creo que falta una evaluación al personal muy importante que debe ser periódica (al año probablemente), para establecer si el individuo ha desempeñado sus labores de tal forma que se deba aumentar su tabulador o puesto como en otras empresas, de esta forma queda al aire la pregunta ¿algún día mi jefe hará que yo prograse en Banamex?

Compensación

◆ **Sueldo e incentivos**

- Sería recomendable que el banco apoyara con un incremento de sueldo proporcional a la inflación en la cual vivimos, ya que nuestro sueldo se ha reducido hasta en un 70% con el poder adquisitivo que se tiene en la actualidad uno apenas sobrevive.
- Analizar casos especiales de promociones y compensaciones.
- Hacer una evaluación, en relación al desempeño del personal y de acuerdo al resultado dar un ingreso más favorable y merecido.
- Estoy consciente de la situación actual pero los sueldos (algunos) están muy castigados.
- Considero que la política de aumento de sueldos no es la adecuada (al menos hasta donde sé), puesto que se me hace mucho tiempo más de dos años como para no recibir una compensación de este tipo. Entiendo que el banco no anda muy bien (por la situación económica), pero lo peor es que uno se entera de dichas gratificaciones a otras personas y es cuando uno lo piensa.
- Que se hagan los estudios de sueldo en el mercado como quedaron en año pasado y se nos den a conocer, me pareció muy poco el aumento que dieron en meses pasados.

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

Expectativas

- Que no dejen de dar oportunidades para que el personal logre su desarrollo profesional.

Opinión sobre la encuesta

♦ Resultados

- Los resultados deben conducir a realizar acciones objetivas
- Que los resultados de esta encuesta sean difundidos en forma general y en forma específica a los directamente involucrados principalmente que se analicen objetivamente y se establezcan acciones concretas.
- Que esta, no sea una encuesta mas.
- Una real vigilancia sobre el mejoramiento del clima laboral

Otros

- Ninguno.

Sugerencias que puedo aportar para mejorar el ambiente de trabajo en mi departamento.

8160 INGENIERÍA DE PROCESOS

Ambiente interno de trabajo

❖ Trabajo en equipo

- Aceptar los cambios e ideas de otras personas y áreas

❖ Relaciones humanas

- Eliminar las preferencias personales
- Resurgir las reuniones de comunicación interna (de todo el departamento) puesto que fomenta la convivencia, debido a que la mayoría del personal trabaja fuera del departamento y por lo mismo se ve truncada la misma.
- Que no se den los favoritismos, ni amiguismos, ni represalias, por parte del jefe de mi jefe

Instalaciones y recursos materiales

- Creo que el quitar el presupuesto para comprar cosas tan insignificantes como agua purificada y café ha afectado en gran medida al sentir de la gente ya que piensan que para el banco no importa el personal sino "cuidar los centavos"

Comunicación

- Tener mas comunicación entre los compañeros, para lograr un ambiente mas favorable
- Mayor comunicación de la dirección con los siguientes niveles

Capacitación

- Mejorar el nivel de preparación y compromiso de los integrantes en sus diferentes niveles, mayor enfoque a la tarea y resultados que a las relaciones interpersonales

Expectativas

- Igualdad de oportunidades, quitando las preferencias por algunas personas

Otros

- Ninguna

Sugerencias que puedo aportar para que mi departamento sea más eficiente y productivo

8160 INGENIERIA DE PROCESOS

Ambiente interno de trabajo

❖ **Trabajo en equipo**

- Que todos participen de manera equitativa en la asignación de proyectos. Esto evitaría que al final del año se presenten conjeturas subjetivas al momento de la evaluación y así fomentar un ambiente justo dentro del departamento.

❖ **Relaciones humanas**

- Efectuar clima laboral interno causas y consecuencias y lo más importante tomar acciones

El trabajo en si

- Colaborar entre todos y ayudar a las secciones, aunque no pertenezcan a esta. **Tener conocimiento del trabajo de los demás para apoyar en cualquier momento que se requiera.**

Cargas de trabajo

- Distribución equitativa de cargas de trabajo
- Distribución equitativa del trabajo, sin preferencias

Conocimiento de objetivos, estrategias y metas

❖ **Conocimiento**

- Partir de una planeación estratégica seria, ambiciosa y al mismo tiempo realizable, que permita definir claramente a donde queremos llegar y como podemos contribuir a los objetivos del Banco y de Sistemas

Instalaciones y recursos materiales

- Profesionalizar mas nuestra función con metodologías y herramientas comunes.

Anexo 4 (Ver págs. 34 y 35)

Liderazgo (Relación jefe-subordinado)

◆ **Habilidades gerenciales del jefe**

- Cambios a nivel gerencial

Conocimiento del proceso de evaluación del desempeño

- Una evaluación periódica que me indique que tan eficientemente estoy realizando mi trabajo para yo poder tomar medidas

Capacitación

- Capacitación no tan solo del área (el Banco no es solo Sistemas) sino de las demás áreas que integran el Banco

Compensaciones

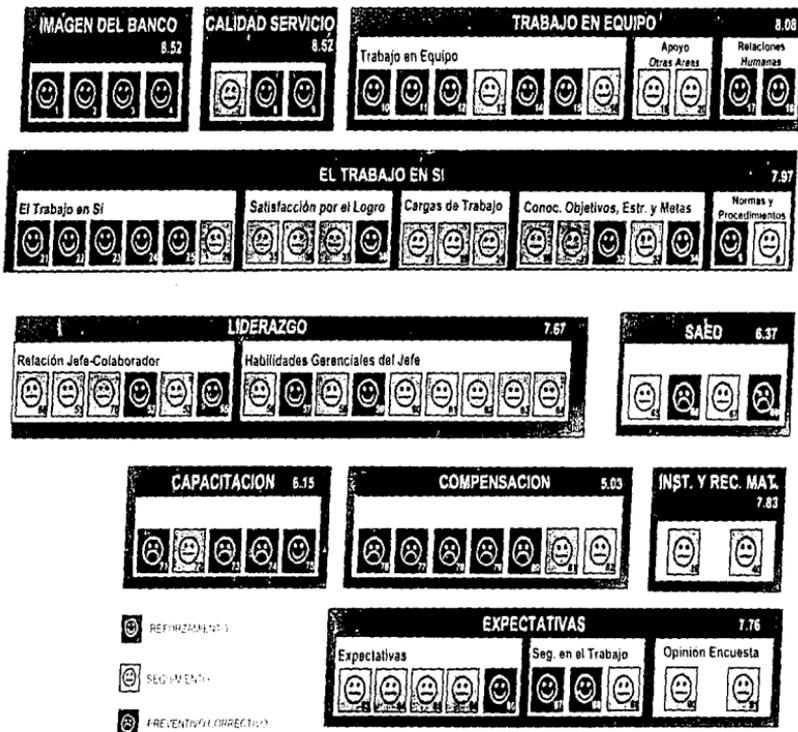
◆ **Sueldo e incentivos**

- Que haya motivaciones como: reconocimiento económico a los buenos resultados de nuestro trabajo, ascenso en puestos de trabajo y continuar con capacitación al personal.

Expectativas

- Que exista una carrera de puestos.
- Que se de rotación de personal, es decir, que conozcamos diferentes estilos de liderazgo.

SISTEMAS CLIMA ORGANIZACIONAL 1995



COMUNICACION



	%	
LOS MEDIOS POR LOS QUE RECIBO INFORMACION SON:	SI	NO
COMUNICADOS OFICIALES BNMX	78	22
"NOTICIAS DE SISTEMAS"	93	7
COMENTARIOS SOBRE REUNIONES MENSUALES (GERENCIA, CEDIS, ETC.)	39	61
JEFE DE MI JEFE	46	54
JEFE INMEDIATO	84	16
LA COMUNICACION EN SISTEMAS HA MEJORADO EN EL ULTIMO AÑO		7.42



REFORZAMIENTO



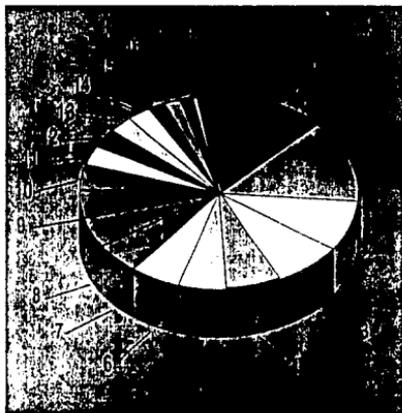
SEGUIMIENTO



PREVENTIVO-CORRECTIVO

CLIMA ORGANIZACIONAL 1995

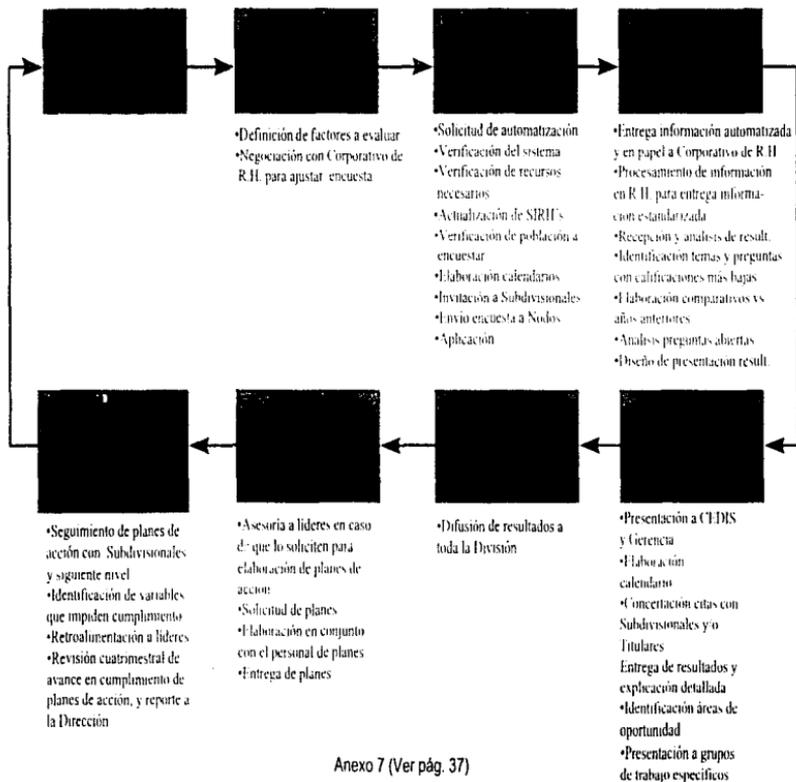
DISTRIBUCIÓN DE SUGERENCIAS POR TEMA



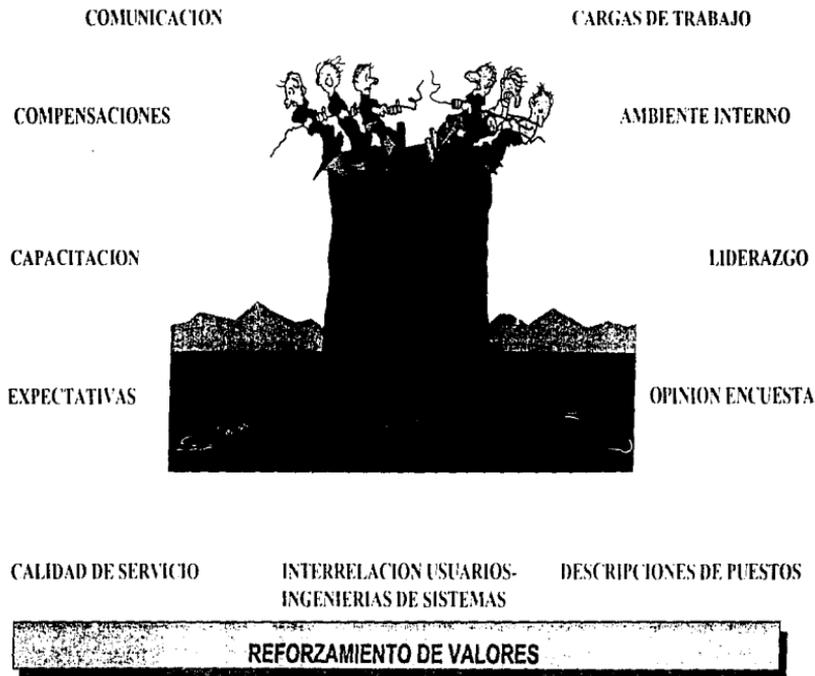
TEMA	PREG 92	PREG 93	PREG 94	TOTAL	%
1. COMUNICACION	63	217	148	428	14.2
2. TRABAJO EN EQUIPO	24	129	95	248	8.2
3. CAPACITACION	64	41	138	243	8.0
4. LIDERAZGO	39	81	71	191	6.3
5. INST. EQUIPOS, REC. MATERIALES	36	53	79	175	5.8
6. SUELDOS	104	31	34	169	5.6
7. EXPECTATIVAS EN EL TRABAJO	150			150	5.3
8. RELACIONES HUMANAS		134	17	151	5.0
9. MOTIVACION	30	69	57	147	4.9
10. OPINION EN EL TRABAJO	121			121	4.0
11. ADMINISTRACION DEL TRABAJO		15	143	158	3.5
12. PRESTACIONES	26	13		39	2.9
13. CARGAS DE TRABAJO	10	7	45	62	2.8
14. CALIDAD DEL SERVICIO			62	62	2.7
15. PLAN DE CARRERA	10		30	40	2.0
16. CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS			57	57	1.9
17. AMBIENTE DE TRABAJO		41		41	1.4
18. SALUD	18			18	0.6
19. OTROS	195	167	75	437	14.9
TOTAL	972	1,032	1,020	3,024	100

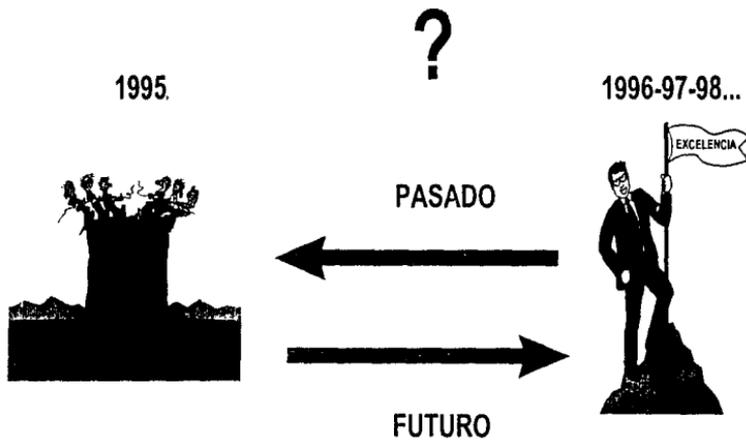
Anexo 6 (Ver pág. 35)

PROCESO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

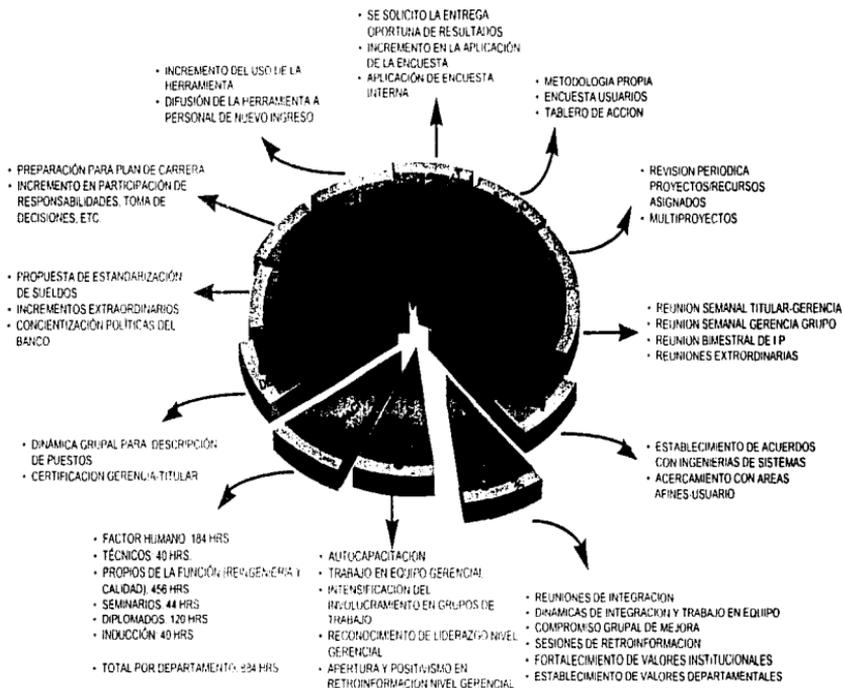


CLIMA ORGANIZACIONAL 1995-1996
PLAN DE ACCIÓN



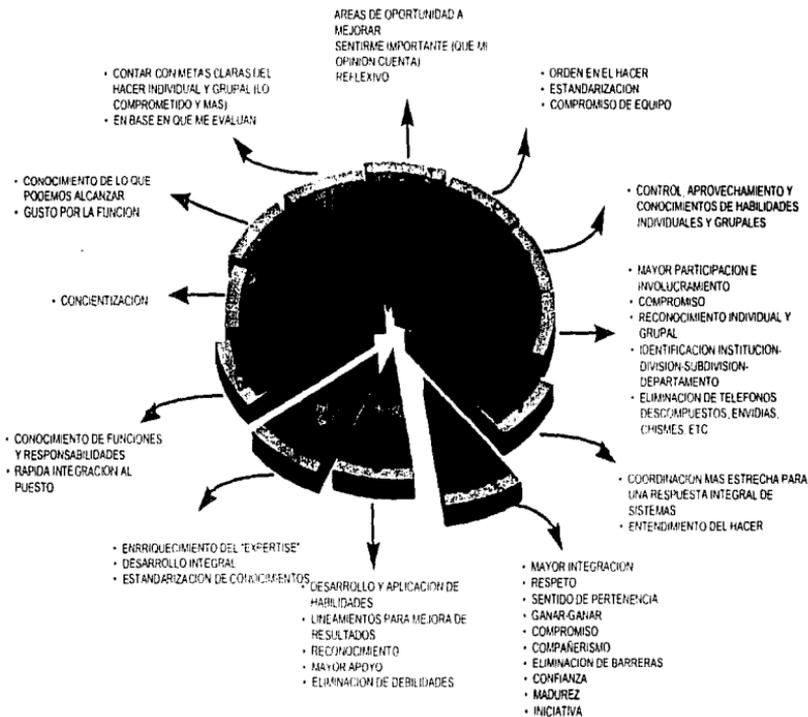


RESULTADOS ENCUESTA CLIMA LABORAL 95 VS. PLAN DE ACCIÓN



Anexo 8 (ver pág. 37)

RESULTADOS PLAN DE ACCION (MONITOREO Y CONSENSO)



Anexo 8 (ver pág. 37)

GRUPO DE INGENIERÍA DE PROCESOS



Anexo 8 (ver pág. 37)

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1996

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

El ambiente laboral y las opiniones del personal acerca de su satisfacción y motivación en el trabajo son un asunto prioritario para esta Institución y representan una responsabilidad de todos los niveles gerenciales y directivos.

Esta encuesta de clima organizacional es una herramienta constructiva de apoyo para gerentes y directores que permite medir objetivamente el grado de satisfacción y motivación del personal en su trabajo, a fin de identificar y resolver los problemas que afectan el desempeño y de mantener y reforzar los aspectos que más contribuyen a elevar la calidad del trabajo. Refleja también el interés de la organización por conocer objetivamente y tomar en cuenta la opinión del personal.

Tu cooperación es importante: es el medio que nos permitirá conocer tus opiniones, inquietudes y sugerencias acerca de las condiciones de tu trabajo, a fin de establecer prioridades en la solución de los principales problemas y reforzar los aspectos positivos.

Todos los integrantes de este Banco, sin excepción están invitados a participar. Tus respuestas serán estrictamente confidenciales. Por favor responde el cuestionario con absoluta libertad y objetividad: no existen respuestas buenas ni malas. Lo importante es conocer tu opinión sincera y objetiva y este cuestionario te ofrece la oportunidad de manifestarla.

Te invitamos a expresar tus opiniones sobre tu trabajo respondiendo todo el cuestionario. Te reiteramos que la encuesta es individual y confidencial.

INSTRUCCIONES

A lo largo del cuestionario encontrarás una serie de afirmaciones, las cuales deberás contestar de acuerdo con la escala que se presenta. Circula en cada caso el número de la respuesta que más se acerque a tu opinión personal.

Ejemplo:

Anexo 9 (Ver pág. 38)

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6

1. Me gusta el lugar en donde trabajo.

1 2 3 4 5 6

El respondiente en este caso afirma que está "de acuerdo" en que le gusta el lugar donde trabaja, por eso circuló el número 2

También encontrarás otro tipo de preguntas, en donde deberás contestar escribiendo sobre las líneas o en los cuadros correspondientes tus respuestas.

**Recuerda que no hay respuestas "buenas" o "malas", lo que importa es tu opinión.
Contesta todas las preguntas.**

Agradecemos de antemano tu colaboración.

(ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL)

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6
Imagen del banco					
1. Este banco es mejor lugar de trabajo que otras empresas similares.	1	2	3	4	5 6
2. El desempeño y resultados de este banco son mejores que los de otros bancos.	1	2	3	4	5 6
3. Este banco cambia para seguir siendo el banco líder en nuestro país.	1	2	3	4	5 6
4. Me siento orgulloso de trabajar en este Banco.	1	2	3	4	5 6
Seguridad en el trabajo					
5. Tengo confianza en conservar el trabajo mientras mi desempeño sea sobresaliente.	1	2	3	4	5 6
6. Puedo conservar mi trabajo en el banco si estoy bien preparado(a).	1	2	3	4	5 6
7. Sé que puedo conservar mi trabajo si cumplo con las metas establecidas para mi trabajo.	1	2	3	4	5 6
Conocimiento de objetivos, estrategias y metas					
<i>* Conocimiento</i>					
8. Se me ha comunicado adecuadamente la estrategia general del banco (su estructura, objetivos y prioridades).	1	2	3	4	5 6
9. Se me ha comunicado adecuadamente la estrategia general de mi división (su estructura, objetivos y prioridades).	1	2	3	4	5 6
10. Entiendo claramente las metas que debe alcanzar mi departamento / oficina en este año.	1	2	3	4	5 6
11. Comprendo cuál es la relación entre lo que hago en mi trabajo y las metas y objetivos de mi departamento / oficina.	1	2	3	4	5 6
<i>* Satisfacción por el logro</i>					
12. Conozco el grado en que mi departamento está logrando sus objetivos de este año.	1	2	3	4	5 6
13. Me siento orgulloso por el nivel de logro de las metas de mi departamento.	1	2	3	4	5 6
Instalaciones y recursos materiales					
14. Los inmuebles e instalaciones físicas en los que desarrollo mi trabajo son adecuados (funcionales).	1	2	3	4	5 6
15. Cuento con los materiales (instrumentos, herramientas, papelería, etc.) adecuados a las funciones que desempeño.	1	2	3	4	5 6
16. Cuento con el equipo de cómputo y software necesarios para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5 6

(ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL)

TOTALMENTE DE ACUERDO 1	DE ACUERDO 2	LIGERAMENTE DE ACUERDO 3	LIGERAMENTE EN DESACUERDO 4	EN DESACUERDO 5	TOTALMENTE EN DESACUERDO 6
----------------------------	-----------------	-----------------------------	--------------------------------	--------------------	-------------------------------

Apoyo de otras divisiones / oficinas (sucursal / departamento)

17. Recibo oportunamente el apoyo que solicito a otras áreas del banco. 1 2 3 4 5 6
18. Recibo el apoyo necesario de otras oficinas de mi área para realizar mis funciones. 1 2 3 4 5 6
19. Mis compañeros de otras áreas del banco realizan sus funciones de apoyo con responsabilidad y eficiencia. 1 2 3 4 5 6
20. Hay comunicación con nuestros proveedores acerca del grado de satisfacción sobre nuestros requerimientos. 1 2 3 4 5 6
21. ¿De cuáles departamentos necesitas mayor apoyo para desarrollar tus funciones? (Por favor, especifica claramente si es un departamento de tu misma división o de otras divisiones del banco).

DEPARTAMENTOS DE MI DIVISIÓN	DEPARTAMENTOS DE OTRAS DIVISIONES DEL BANCO	(No usar)
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

22. ¿Cómo calificarías el apoyo que recibes actualmente de otros departamentos / divisiones para desarrollar tus funciones? (Por favor, especifica claramente en cada caso el nombre del departamento y como calificar cada uno de ellos).

DEPARTAMENTOS DE MI DIVISIÓN

Excelente 1	Bueno 2	Regular 3	Malo 4	Pésimo 5

DEPARTAMENTOS DE OTRAS DIVISIONES

Excelente 1	Bueno 2	Regular 3	Malo 4	Pésimo 5

Normas y procedimientos

23. Conozco bien las normas y procedimientos que me guían en la realización de mi trabajo. 1 2 3 4 5 6

Anexo 9 (Ver pág. 38)

(ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL)

TOTALMENTE DE ACUERDO 1	DE ACUERDO 2	LIGERAMENTE DE ACUERDO 3	LIGERAMENTE EN DESACUERDO 4	EN DESACUERDO 5	TOTALMENTE EN DESACUERDO 6
----------------------------	-----------------	-----------------------------	--------------------------------	--------------------	-------------------------------

24. Las normas y procedimientos son adecuados para llevar a cabo mis funciones. 1 2 3 4 5 6
25. Los procedimientos establecidos nos facilitan el logro de las metas de nuestro departamento. 1 2 3 4 5 6

Calidad del Servicio* *En el banco*

26. El servicio que ofrece este banco es el mejor de todos los bancos del país. 1 2 3 4 5 6
27. Se me comunican oportunamente los cambios y / o los nuevos productos / servicios / proyectos. 1 2 3 4 5 6
28. Los cambios organizacionales han mejorado la calidad del servicio a la clientela. 1 2 3 4 5 6
29. Damos a la clientela el servicio que ofrecemos en la publicidad. 1 2 3 4 5 6
30. Considero que la reestructura de la institución nos ha permitido ser una organización más eficiente. 1 2 3 4 5 6

* *En la oficina (sucursal / departamento)*

31. Satisfacer al cliente / usuario es la máxima prioridad en mi división. 1 2 3 4 5 6
32. Actualmente, la calidad de servicio de mi oficina ha mejorado notablemente. 1 2 3 4 5 6
33. La clientela / usuarios tienen buena imagen del servicio de esta oficina. 1 2 3 4 5 6
34. En la oficina se emplea la retroalimentación de nuestros clientes / usuarios para mejorar la calidad de nuestro trabajo. 1 2 3 4 5 6
35. Considero que los productos y servicios que ofrece mi oficina a sus clientes / usuarios son
- a) Oportunos (se dan cuando se necesita) 1 2 3 4 5 6
 - b) Atractivos 1 2 3 4 5 6
 - c) Innovadores 1 2 3 4 5 6
 - d) Responden a las necesidades del usuario / cliente 1 2 3 4 5 6
 - e) Competitivos 1 2 3 4 5 6

36. En mi oficina / área de trabajo los procedimientos de trabajo se están mejorando / rediseñando. 1 2 3 4 5 6
37. En mi oficina se fomenta el reportar tanto los "malos" resultados como los "buenos". 1 2 3 4 5 6

Comunicación

38. La información que recibo del grupo financiero es:
- a) Oportuna (llega a tiempo). 1 2 3 4 5 6
 - b) Suficiente. 1 2 3 4 5 6
 - c) Confiable. 1 2 3 4 5 6
 - d) Clara. 1 2 3 4 5 6
39. Mi Dirección está mostrando esfuerzos concretos para comunicarse actualmente con todos los niveles. 1 2 3 4 5 6

(ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL)

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6

Ambiente interno de trabajo* *Trabajo en equipo*

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 40. En esta oficina se trabaja en equipo para el logro de los resultados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 41. En esta oficina existe un ambiente de compañerismo (respeto, apoyo, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 42. Tengo buena comunicación personal con mis compañeros de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 43. Mi grupo de trabajo trata de encontrar conjuntamente mejores formas de realizar nuestro trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

* *Jornada de trabajo*

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 44. Considero que el horario de trabajo es suficiente para realizar satisfactoriamente mis actividades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 45. En esta oficina se distribuyen equitativamente las tareas a realizar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 46. Las actividades que realizo son razonables a mi horario de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Relación jefe - colaborador* *Retroalimentación sobre el trabajo (reconocimiento y asesoría) de mi jefe inmediato*

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 47. Mi jefe y yo platicamos sobre como mejorar mi desempeño en el trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 48. Mi jefe me dice claramente mis aciertos y errores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 49. Cuando realizo bien mi trabajo mi jefe me lo reconoce (felicitándome, alentándome) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 50. Mi jefe me apoya y asesora cuando tengo problemas de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 51. Estoy satisfecho con el trato personal que recibo habitualmente de mi jefe en el trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

* *Habilidades gerenciales de mi jefe inmediato*

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 52. El desempeño técnico de mi jefe en su trabajo es bueno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 53. El desempeño de mi jefe en sus responsabilidades como jefe (asesoría, orientación, comunicación, etc.) es bueno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 54. Mi jefe permite que la comunicación se de en ambos sentidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 55. Tengo buena comunicación con mi jefe en el trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 56. Mi jefe establece reglas y expectativas claras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 57. Mi jefe me permite participar en la solución de los problemas que afectan mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

(ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL)

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6

El trabajo en sí

58. Cuento con la información necesaria para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
59. Frecuentemente utilizo mi criterio e iniciativa personal para desarrollar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
60. El trabajo que realizo me parece estimulante y retador.	1	2	3	4	5	6
61. Mi trabajo contribuye significativamente a las actividades de otros compañeros (de mi departamento) o de otra(s) oficina(s).	1	2	3	4	5	6
62. Mi trabajo me permite aprender cosas nuevas e interesantes.	1	2	3	4	5	6
63. Se me han asignado las funciones y autoridad adecuadas a las funciones y responsabilidades de mi puesto.	1	2	3	4	5	6
64. En mi trabajo se me da la oportunidad de aplicar mi experiencia, conocimientos y habilidades.	1	2	3	4	5	6
65. Considero que en mi oficina estamos preparados técnicamente para realizar nuestro trabajo eficientemente.	1	2	3	4	5	6
66. En mi oficina se nos alienta a abrir y comparar opiniones sobre nuestros problemas de trabajo.	1	2	3	4	5	6

Capacitación

	SI	NO				
	1	2				
		(Pase a la pregunta)				
67. He recibido capacitación durante los últimos doce meses.	1					
68. La capacitación que he recibido me ha ayudado a mejorar el desempeño de mi puesto.	1	2	3	4	5	6
69. La capacitación que he recibido ha sido oportuna (la recibí cuando la necesitaba).	1	2	3	4	5	6
70. Antes de asistir a los cursos de capacitación, mi jefe y yo analizamos las razones por las que debo ir.	1	2	3	4	5	6
71. La capacitación que recibo está ligada a las necesidades de mi puesto.	1	2	3	4	5	6
72. En mi oficina pongo en práctica las ideas y conocimientos adquiridos en la capacitación.	1	2	3	4	5	6

(ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL)

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6

Compensación

73. La compensación (sueldo y prestaciones) que recibo es adecuada a mis funciones y responsabilidades. 1 2 3 4 5 6

74. Tomando en cuenta mi capacidad y experiencia, mi compensación (sueldo y prestaciones) es mejor a la que me ofrecerían en otras empresas similares. 1 2 3 4 5 6

75. Conozco el sistema de bonos o incentivos que tiene el banco. SI 1 NO 2

(Pase a la pregunta 77)

76. El sistema de bonos o incentivos que se aplica en mi oficina es adecuado. 1 2 3 4 5 6

77. Conozco la política institucional para la asignación y pago de tiempo extra. SI 1 NO 2

(Pase a la pregunta 79)

78. Las políticas de asignación y pago de tiempo extra en mi departamento están bien aplicadas. 1 2 3 4 5 6

79. Las prestaciones que da Banamex son atractivas para mí. 1 2 3 4 5 6

80. Tengo suficiente información sobre las prestaciones que otorga el banco. 1 2 3 4 5 6

81. El paquete de prestaciones que otorga el banco, es el mejor que hay en el mercado. 1 2 3 4 5 6

82. Los trámites para obtener las prestaciones en general son eficientes y funcionales. 1 2 3 4 5 6

Expectativas

83. El trabajo que realizo actualmente corresponde a lo que esperaba hacer cuando lo acepté. 1 2 3 4 5 6

84. En el banco existen buenas oportunidades para que el personal logre su desarrollo profesional. 1 2 3 4 5 6

85. Banamex ofrece igualdad de oportunidades de desarrollo independientemente de la edad, sexo, estado civil, etc. 1 2 3 4 5 6

86. De acuerdo con mi experiencia espero que mi situación laboral en el banco sea mejor en el futuro. 1 2 3 4 5 6

87. En mi oficina se selecciona a los empleados más capaces para ocupar mejores puestos. 1 2 3 4 5 6

88. Quiero hacer carrera en la Institución. 1 2 3 4 5 6

89. Tengo un plan específico para incrementar las habilidades y conocimientos que necesita mi puesto / función. 1 2 3 4 5 6

90. Yo soy el responsable de mi propio desarrollo personal y profesional. 1 2 3 4 5 6

(ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL)

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6

Contesta esta sección sólo si tú has participado en un proceso de evaluación del desempeño (SAED u otro). Si no has participado pasa a la pregunta número 99.

Conocimiento del proceso de evaluación del desempeño

91. Conozco el Sistema de Evaluación del Desempeño que se aplica en mi área de trabajo (SAED u otros).	1	2	3	4	5	6
92. Mi jefe y yo nos reunimos para establecer las metas individuales para mi evaluación del desempeño en este año.	1	2	3	4	5	6
93. Las metas acordadas establecieron los aspectos importantes de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
94. Mi planeación establece claramente los objetivos y metas que debo cumplir.	1	2	3	4	5	6
95. Mi jefe estableció objetivos de desempeño realistas.	1	2	3	4	5	6
96. Se considera importante el que trabajemos en equipo al evaluar nuestro desempeño.	1	2	3	4	5	6
97. La calidad de los productos o servicios que doy a mis usuarios / clientes es una parte importante para evaluar mi desempeño.	1	2	3	4	5	6
98. Entiendo los criterios de evaluación que usó mi jefe para evaluar mi desempeño del año pasado.	1	2	3	4	5	6

Comunicación interna

99. Cuento con la información que necesito sobre cambios o nuevos procedimientos / formas de trabajo.	1	2	3	4	5	6
100. Cuento con la información que necesito sobre nuevos proyectos / proyectos terminados en Sistemas.	1	2	3	4	5	6
101. Recibo la información que necesito sobre la organización interna de Sistemas.	1	2	3	4	5	6
102. Los medios por los que recibo información son (contesta todas las preguntas):		SI				NO
a) Comunicados oficiales del banco		1				2
b) Boletín "Noticias de Sistemas".		1				2
c) Comentarios sobre las reuniones mensuales de comunicación (reunión de la Gerencia, CEDIS, reuniones de mi departamento, etc.).		1				2
d) El jefe de mi jefe		1				2
e) Mi jefe inmediato		1				2
103. La comunicación en Sistemas ha mejorado en el último año.	1	2	3	4	5	6

(ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL)					
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6

Opinión sobre la encuesta						
104. En general considero que contestar este tipo de cuestionarios ha sido útil para mejorar la toma de decisiones.	1	2	3	4	5	6
105. A raíz de estudios como este se han establecido acciones de mejora	1	2	3	4	5	6
106. Este cuestionario es una buena manera de que la Dirección conozca mis opiniones e inquietudes	1	2	3	4	5	6
107. Se nos han dado a conocer los resultados de estudios como este	1	2	3	4	5	6
108. Se ha dado seguimiento a las acciones de mejora surgidas a raíz de este tipo de estudios.	1	2	3	4	5	6

DATOS DEMOGRÁFICOS Y DE CLASIFICACIÓN

Por favor completa los siguientes datos demográficos, para poder procesar estadísticamente la información. Te recordamos que estos datos son también *confidenciales*, y se utilizan exclusivamente para clasificar las respuestas.

Circula el número que corresponda a tu respuesta o escríbelo en los cuadros correspondientes.

109. Sexo: 1 Femenino.
 2 Masculino.

110. Estado civil: 1 Soltero(a)
 2 Casado(a)
 3 Divorciado(a)
 4 Viudo(a)

111. Edad (años cumplidos):

1 Hasta 25 años
2 Entre 26 y 30 años
3 Entre 31 y 35 años
4 Entre 36 y 40 años
5 Entre 41 y 45 años
6 Entre 46 y 50 años
7 Más de 50 años

112. Antigüedad en el banco

1 Hasta un año
2 Entre 1 y 3 años
3 Entre 4 y 6 años
4 Entre 7 y 10 años
5 Entre 11 y 15 años
6 Entre 16 y 20 años
7 Mas de 20 años

113. Grado máximo de estudios terminados

1 Primaria
2 Secundaria
3 Preparatona o vocacional
4 Escuela técnica o comercial
5 Licenciatura
6 Especialidad o Diplomado
7 Maestría o Doctorado

114. Nivel de tu puesto

1 Empleado sindicalizado
2 Funcionario / empleado no sindicalizado
3 Gerencia Media
4 Alta Gerencia
5 Dirección (o equivalente)

115. Personal a tu cargo (número total de personas en el área a tu cargo):

116. Línea de reporte directo: personas que te reportan directamente:

¿Hay algo que quieras agregar sobre los aspectos tratados o sobre algún otro asunto que consideres importante? Deseamos conocer tus opiniones, inquietudes, sugerencias y problemáticas. Todo es muy importante, aprovecha esta oportunidad y exprésalo. Te pedimos que en los cuadros de la izquierda anotes el número que corresponde al tema que quieres comentar y escribas tu opinión a continuación. Si requieres más hojas pídela al responsable de la sesión.

1. Imagen del banco
2. Seguridad en el trabajo
3. Conocimiento de objetivos
4. Instalaciones y recursos materiales
5. Apoyo de otras divisiones / oficinas
6. Normas y procedimientos
7. Calidad del Servicio
8. Comunicación
9. Ambiente interno de trabajo

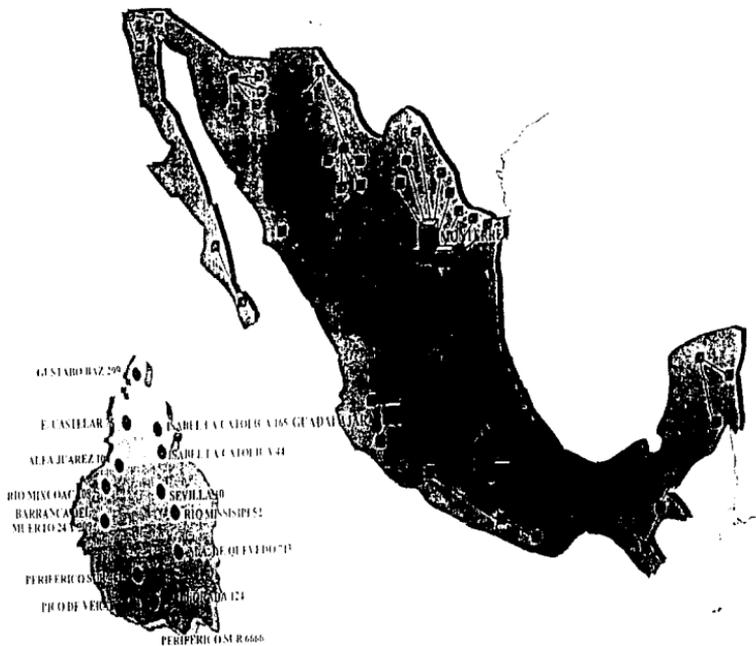
10. Relación jefe - colaborador
11. Trabajo en sí
12. Capacitación
13. Compensación
14. Expectativas
15. Evaluación del desempeño
16. Opinión sobre la encuesta
17. Otro tema ¿cuál? _____

Tu opinión cuenta



Es todo. ¡Muchas gracias por tu participación!

SEDES EN LAS QUE SE APLICÓ LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL



Anexo 10 (Ver págs. 39 y 40)

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1996

DIVISION SISTEMAS

Resultados Generales	SISTEMAS N. 1368				ISPTIS N. 99				SERV. DE INF. E ING. DE PROCESOS N. 96				INFRAESTRUCTURA DE SISTEMAS N. 104							
	F	D	Call	A. Leng.	F	D	Call	A. Leng.	F	D	Call	A. Leng.	F	D	Call	A. Leng.				
¿Es el mejor lugar de trabajo que otras oficinas?	74	22	4	8.63	9.01	62	28	10	7.68	8.23	79	19	2	8.86	9.27	64	34	3	8.03	8.62
¿Resulta este Banco mejor a otros bancos?	82	17	1	9.05		74	22	4	8.49		87	11	2	9.22		80	19	1	8.93	
¿Este banco cambia para seguir siendo líder?	87	12	1	9.29		72	23	5	8.33		93	5	2	9.53		76	23	1	8.75	
¿Me siento orgulloso de trabajar en este banco?	85	14	1	9.17		75	21	4	8.54		90	10	0	9.48		76	23	1	8.75	
¿Conservar trabajo por desempeño sobresaliente?	86	12	2	9.20	9.21	86	11	3	9.15	9.06	93	6	1	9.59	9.59	89	12	0	9.43	9.39
¿Conservar trabajo por buena participación?	86	12	2	9.18		86	10	4	9.10		94	4	2	9.59		89	11	1	9.38	
¿Conservar trabajo si cumple con metas establecidas?	87	12	2	9.26		81	17	2	8.94		92	8	0	9.59		88	13	0	9.38	
¿Me han comunicado esto/lo que el banco?	66	30	5	8.06	8.16	56	34	10	7.28	7.65	77	20	3	8.70	8.90	52	40	8	7.21	7.45
¿Conozco esta/los que el Sistema?	66	29	6	8.01		57	33	10	7.33		81	17	2	8.96		55	37	9	7.31	
¿Entiendo metas de alcanzar en oficina?	68	27	5	8.17		58	35	7	7.53		82	17	1	9.07		56	40	4	7.60	
¿Comprendo relación entre lo que hago y las metas de mi oficina?	79	18	3	8.79		76	20	4	8.59		85	11	1	9.38		65	33	2	8.18	
¿Se grado metas alcanza en oficina?	63	31	7	7.80		57	31	12	7.23		78	18	4	8.70		46	43	11	6.78	
¿Oportunidad de lograr metas en oficina?	69	26	5	8.18		67	25	8	7.93		76	20	4	8.59		59	35	7	7.60	
¿Inmuebles e instalaciones adecuados?	59	30	12	7.34	7.65	64	24	12	7.58	7.76	70	20	10	7.97	8.72	49	34	17	6.59	7.18
¿Cuento con materiales adecuados?	67	24	9	7.89		64	23	13	7.53		83	14	3	9.01		58	38	5	7.65	
¿Cuento con equipo cómputo software necesarios?	64	27	9	7.72		68	29	3	8.24		85	13	2	9.17		58	31	12	7.31	
¿Recibo apoyo oportuno de otras áreas del banco?	53	41	6	7.31	7.66	40	53	7	6.67	7.02	62	30	8	7.66	7.78	43	50	7	6.83	7.14
¿Recibo apoyo necesarios de otras áreas?	65	32	3	8.10		54	41	5	7.42		63	33	4	7.92		68	27	5	8.18	
¿Comparto otras áreas del apoyo con responsabilidad y eficiencia?	61	35	4	7.86		55	39	6	7.42		67	30	3	8.18		41	54	5	6.83	
¿Hay comunicación provechosa sobre el funcionamiento de los sistemas?	55	37	8	7.39		44	43	13	6.57		55	37	8	7.35		43	48	9	6.73	
¿Se normas y procedimientos claros trabajo?	78	20	2	8.81	8.26	77	20	3	8.69	7.81	89	9	2	9.32	8.96	73	23	4	8.47	7.55
¿Normas y procedimientos adecuados a esta función?	65	32	3	8.12		57	40	3	7.68		82	15	3	8.96		52	44	4	7.41	
¿Procedimientos facilitan lograr metas departamento?	61	35	4	7.84		49	44	7	7.07		74	24	2	8.60		40	55	5	6.78	

Los porcentajes se presentan redondeados por lo que no suman siempre 100.
 Fuente: Encuesta de Diagnóstico de Clima Organizacional / Investigación Organizacional
 1997

Anexo 11 (Ver pág. 40)

Resultados Generales		SISTEMAS N - 1388				ISPT 16 N - 93				SERV DE INF E ING DE PROCESOS N 96				INFRAESTRUCTURA DE SISTEMAS N - 104							
		F	Me	D	Calif	N	F	Me	D	Calif	N	F	Me	D	Calif	N					
Calidad del servicio	Servicio este banco es el mejor de todos los bancos.	58	36	6	7.63	830	43	40	16	6.36	773	53	40	7	7.29	849	43	51	6	6.88	784
	Comunican oportunamente cambios en nuevos productos / servicios, etc.	49	41	10	6.99		39	45	15	6.21		66	30	4	8.07		41	48	11	6.54	
	Cambios organizacionales permiten mejorar el servicio.	54	41	6	7.40		49	38	13	6.77		48	48	4	7.19		37	57	7	6.49	
	Servicio igual al de publicidad.	55	37	7	7.41		47	35	18	6.42		47	45	8	6.93		41	46	13	6.44	
	Reestructura institución ha permitido ser más eficientes.	61	35	4	7.83		44	47	9	6.77		57	34	8	7.45		49	45	6	7.16	
	Satisfacer al cliente usuario muestra prioridad de esta área.	93	7	1	9.59		90	9	1	9.45		92	7	1	9.54		89	13	0	9.38	
	Calidad servicio en oficina ha mejorado.	75	21	3	8.54		70	24	6	8.18		82	16	2	9.01		72	27	1	8.56	
	Cliente usuario buena imagen del servicio del departamento.	70	26	4	8.28		77	19	4	8.64		75	21	3	8.65		72	22	6	8.32	
	Departamento se reestructura, comentamos ciertos para mejorar los productos y servicios que ofrece en departamento sus.	66	28	6	8.04		65	27	8	7.83		77	20	3	8.70		66	26	8	7.93	
	* Oportunos (se dan cuando se necesitan)	77	21	2	8.72		71	27	2	8.44		88	12	1	9.33		69	27	4	8.27	
* Atractivos	81	18	1	8.99		80	16	4	8.79		84	15	1	9.17		73	26	1	8.61		
* Innovadores	80	19	1	8.94		69	24	7	8.08		81	16	3	8.91		79	21	0	8.94		
* Responden a las necesidades de usuario / cliente	86	14	1	9.24		79	18	3	8.79		87	13	1	9.28		83	16	1	9.09		
* Competitivos	85	14	1	9.20		79	15	6	8.64		84	14	2	9.12		82	18	0	9.09		
En departamento procedimientos están mejorando / mejorando.	71	24	5	8.29		57	29	14	7.13		85	10	4	9.06		56	34	11	7.26		
Departamento toma en cuenta "planes" y "objetivos" resultados.	64	26	10	7.68		56	33	11	7.23		74	15	12	8.13		43	43	14	6.49		
Comunicación	Información recibo grupo financieros				839				775					894						789	
ción	* Oportuno (llega a tiempo)	61	33	6	7.73		50	36	14	6.77		75	18	6	8.49		49	42	9	7.02	
	* Suficiente	66	29	4	8.09		55	34	11	7.17		80	18	2	8.91		53	38	9	7.21	
	* Confiable	84	14	2	9.13		77	19	4	8.64		92	6	2	9.48		79	17	4	8.75	
	* Clara	79	20	2	8.85		75	21	4	8.54		88	10	2	9.27		75	20	4	8.61	
	Directión se esfuerza por comunicarse con todos los clientes.	70	23	7	8.17		65	21	14	7.53		77	17	6	8.54		67	23	10	7.89	

Todos los porcentajes se presentan redondeados, por lo que no siempre suman 100.
 Recursos Humanos / Investigación Organizacional
 Enero, 1997

Resultados Generales		SISTEMAS N.º 1368					ISPTIS N.º 93					SERV. DE INF. E ING. DE PROCESOS N.º 96					INFRAESTRUCTURA DE SISTEMAS N.º 104				
		F	Me	D	Ca	% Term.	F	Me	D	Ca	% Term.	F	Me	D	Ca	% Term.	F	Me	D	Ca	% Term.
Ambiente Interno de trabajo	Trabajo en equipo para lograr resultados	73	22	5	8.42	8.22	66	22	12	7.68	8.00	72	24	4	8.39	8.36	63	31	7	7.79	7.73
	En oficina existe ambiente cooperativo	71	22	7	8.24		68	22	10	7.88		71	20	9	8.07		64	27	9	7.79	
	Buena comunicación con computadores	86	12	2	9.23		81	16	3	8.89		90	9	1	9.43		84	15	1	9.14	
	Grupo de trabajo busca mejores formas de trabajo	75	20	5	8.54		74	18	8	8.28		79	15	6	8.65		65	26	6	8.13	
	Horario de trabajo suficiente realizar actividades	73	20	8	8.24		77	17	6	8.54		75	16	9	8.28		72	19	9	8.17	
	Tareas repetitivas equitativamente en oficina	55	32	13	7.12		56	25	19	6.82		65	24	12	7.66		33	45	22	5.53	
Acreditación de trabajo con racionales objetivos	64	26	9	7.76		67	24	9	7.88		69	23	8	8.03		60	32	9	7.55		
Liderazgo	Patrocinador jefe mayor desempeño trabajo	59	27	13	7.31	7.89	54	28	20	6.67	7.49	62	27	12	7.50	7.94	50	28	22	6.40	7.27
	Jefe dice claramente suertes y errores	57	28	14	7.14		46	35	19	6.32		64	21	16	7.40		48	30	22	6.30	
	Su trabajo bien trabajado jefe reconoce	58	28	14	7.17		53	25	22	6.52		62	25	14	7.40		55	27	18	6.83	
	Jefe ayuda y asesora en problemas de trabajo	68	23	9	7.91		66	22	12	7.68		71	18	12	7.97		62	26	13	7.45	
	Suficiente trabajo personal hecho jefe	72	20	9	8.15		74	13	13	8.03		71	19	10	8.02		67	24	9	7.93	
	Jefe buen desempeño técnico en trabajo	75	20	5	8.55		73	22	5	8.38		76	17	7	8.44		71	22	7	8.23	
	Buen desempeño jefe en responsabilidades	66	26	8	7.87		61	25	14	7.33		71	19	10	8.02		53	33	14	6.93	
	Jefe permite comunicación en ambos sentidos	71	22	7	8.21		68	23	9	7.93		71	18	12	7.97		66	22	12	7.74	
	Buena comunicación con jefe inmediato	73	21	6	8.38		72	22	6	8.28		73	20	7	8.28		65	26	9	7.84	
	Jefe establece reglas y expectativas claras	59	32	9	7.52		55	33	12	7.12		70	20	10	7.97		45	37	18	6.35	
	Jefe permite participar en evaluación de rendimiento del trabajo	77	18	5	8.58		73	18	9	8.18		74	21	5	8.44		66	23	9	7.98	

Todos los porcentajes se presentan redondeados, por lo que no siempre suman 100.
 Recursos Humanos / Investigación Organizacional
 Enero, 1997

Resultados Generales		SISTEMAS N = 1368					I.E.P.T.I.A. N = 99					SERV. DE INF. E ING. DE PROCESOS N = 96					INFRAESTRUCTURA DE SISTEMAS N = 104				
		F	Mez	D	Calf.	% Term.	F	Mez	D	Calf.	% Term.	F	Mez	D	Calf.	% Term.	F	Mez	D	Calf.	% Term.
El trabajo en sí	Cuento información necesaria para realizar trabajo	68	28	4	8.22	8.73	58	35	7	7.53	8.05	81	16	3	8.91	9.09	62	34	5	7.84	8.64
	Hizo crítica e iniciativa para desarrollar trabajo	94	6	1	9.65		89	10	1	9.40		100	0	0	10.00		97	3	0	9.86	
	Trabajo que realizó estimula y retador	83	14	3	8.99		73	21	6	8.33		95	4	1	9.69		80	16	4	8.80	
	Trabajo contribuye a actividades de otros compañeros	92	7	1	9.64		81	15	4	8.84		96	4	0	9.79		93	5	2	9.57	
	Permite aprender cosas nuevas e interesantes	84	13	3	9.07		73	18	9	8.18		95	5	0	9.74		89	11	1	9.38	
	Tengo facilidad y autonomía relacionadas a mi función	65	27	9	7.78		43	39	17	6.31		73	17	10	8.13		54	34	13	7.07	
	Hay oportunidad aplicar experiencia, conocimiento y habilidades	83	14	4	8.94		77	14	9	8.39		85	12	3	9.12		88	10	3	9.23	
	Departamento estamos preparados técnicamente	77	20	3	8.70		77	16	7	8.49		75	18	7	8.39		78	19	3	8.75	
	Departamento abierto a ideas y compartir opiniones sobre trabajo	61	31	8	7.68		56	29	15	7.02		69	23	8	8.03		56	35	10	7.31	
	Capacitación	Recibí capacitación en último año	75		26		8.38	69		32		8.59	79		21		9.05	77		23	
Capacitación ayuda mejorar desempeño		85	13	2	9.18		86	13	2	9.20		93	7	0	9.66		80	17	3	8.89	
Recibí capacitación oportuna		57	35	8	7.47		63	28	9	7.69		73	24	3	8.53		53	40	7	7.34	
¿Se y/o analizamos necesidades de los cursos		53	34	13	7.01		63	28	9	7.69		64	29	7	7.87		52	31	17	6.75	
Capacitación ligada a necesidades del puesto		83	15	2	9.05		85	13	2	9.18		89	9	1	9.40		82	17	1	9.03	
Departamento ponemos en práctica los resultados de capacitación		86	12	2	9.21		87	10	3	9.18		96	4	0	9.80		88	8	4	8.22	

Todos los porcentajes se presentan redondeados por lo que no siempre suman 100
 Recursos Humanos / Investigación Organizacional
 Enero, 1997

Resultados Generales		SISTEMAS N = 136R					SERVICIOS N = 99					SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE PROCESOS N = 96					INFRAESTRUCTURA DE SISTEMAS N = 104				
		F	Mez	D	Call	λ Term	F	Mez	D	Call	λ Term	F	Mez	D	Call	λ Term	F	Mez	D	Call	λ Term
Compensación	Compensación adecuada a funciones y responsabilidades	18	43	39	3.94	6.31	13	37	50	3.18	5.45	20	36	44	3.80	6.63	12	40	49	3.13	5.18
	Compensación mejor en otras empresas	21	43	35	4.29		17	35	48	3.49		27	39	34	4.64		4	47	49	2.74	
	Conoce sistema de bonos	67			33		64			36		77			23		64			37	
	Sistema de bonos adecuado	28	42	30	4.90		17	44	39	3.90		33	45	22	5.58		11	45	44	3.34	
	Conoce política institucional respecto a pago tiempo extra	48		52			23		77			76		24		22		78			
	Política asignación y pago tiempo extra bien aplicadas (pelo)	56	23	21	6.78		39	31	30	6.44		72	14	14	7.92		50	9	41	5.46	
	Prestaciones atractivas para mí	68	29	4	8.18		58	33	9	7.43		68	28	4	8.18		49	44	7	7.12	
	Tengo suficientes información sobre prestaciones	70	26	4	8.29		59	36	5	7.68		81	15	4	8.86		64	34	3	8.03	
	Paquete de prestaciones es el mejor del mercado	43	45	12	6.64		32	44	24	6.41		47	42	12	6.77		21	60	19	6.10	
	Trámites para prestaciones eficientes y sencillos	60	32	8	7.61		53	37	10	7.12		58	29	13	7.29		43	44	13	6.64	
Expectativas	Trabajo corresponde a lo que experimenta	73	21	6	8.29	8.35	65	26	9	7.78	7.81	81	14	5	8.81	8.73	67	29	4	8.18	7.46
	Hay oportunidades de desarrollo profesional	65	27	7	7.91		54	35	11	7.12		79	16	5	8.70		58	30	13	7.26	
	Ignorancia de oportunidades de desarrollo	58	31	12	7.29		57	30	13	7.18		59	33	7	7.61		44	40	16	6.40	
	Con mi experiencia espero ser seleccionado para mejores puestos	86	11	3	9.16		75	20	5	8.48		92	8	0	9.59		80	13	8	8.61	
	Departamento selecciona a los mejores para mejores puestos	49	34	17	6.56		40	37	22	5.91		53	30	17	6.82		35	39	27	5.39	
	Quiero hacer carrera en este banco	92	7	1	9.63		86	11	3	9.15		98	2	0	9.90		67	31	2	8.25	
	Tengo plan específico de crecimiento profesional y conocimiento	75	20	4	8.56		61	33	6	7.23		80	16	2	8.96		55	37	8	7.38	
	Soy responsable de mi propio desarrollo personal y profesional	89	10	1	9.38		85	13	2	9.14		92	7	1	9.51		65	34	1	8.22	

Todos los porcentajes se presentan individualmente por lo que no siempre suman 100
 Recursos Humanos / Investigación Organizacional
 Enero, 1997

Resultados Generales		SISTEMAS N = 1388				ISPTIS N = 99				SERV. DE MANTENIMIENTO DE PROCESOS N = 96				INFRAESTRUCTURA DE SISTEMAS N = 104							
		F	D	C	N	F	D	C	N	F	D	C	N	F	D	C	N				
Evaluación del Desempeño	Conozco el Sistema de Evaluación de desempeño en mi área	49	29	21	6.41	5.67	42	28	29	5.66	5.97	80	15	4	8.77	8.01	37	43	20	5.85	5.64
	Señalo y yo establezco metas individuales de evaluación de desempeño	32	34	34	4.90		22	35	43	3.98		47	36	16	6.56		24	33	43	4.08	
	Metas establecidas abarcan aspectos importantes del trabajo	43	33	24	5.97		34	36	29	5.26		62	28	10	7.56		26	45	29	4.88	
	Planeación establece objetivos metas claras que cumplir	54	29	17	6.88		37	35	25	5.62		71	21	7	8.19		36	44	20	5.78	
	Jeft establezco objetivos de desempeño realistas	46	33	21	6.25		40	34	27	5.67		60	31	10	7.50		29	46	25	5.24	
	Importante trabajar en equipo para mejorar el desempeño	72	19	9	8.13		62	18	19	7.14		62	13	5	8.84		49	37	14	6.73	
	Claridad que doy es importante para mejorar el desempeño	65	10	4	9.10		81	8	11	8.49		93	6	1	9.56		60	36	4	7.78	
Comunicación Interna	Entiendo criterios de evaluación de desempeño del área para:	42	31	27	5.78		38	28	34	5.16		56	30	14	7.08		28	40	32	4.80	
	Cuento con información sobre cambios o nuevos procedimientos	51	40	9	7.07	7.23	44	43	13	6.57	6.45	72	22	7	8.27	8.23	32	55	13	5.99	6.05
	Cuento con información sobre nuevos proyectos/proyectos terminados	43	46	12	6.66		33	51	16	5.86		62	31	7	7.71		24	57	19	5.23	
Opinión encuesta	Recibo información interna de colegas	59	35	7	7.62		53	36	11	7.07		75	22	3	8.60		41	51	9	6.61	
	He mejorado la comunicación en Sistemas	59	35	6	7.68		42	44	14	6.42		79	27	3	8.34		36	56	8	6.42	
Opinión encuesta	Encuesta útil mejorar futuras decisiones	65	27	8	7.81	6.97	54	29	17	6.82	6.07	64	31	5	7.92	7.66	37	43	20	5.84	5.63
	Estudios como este han establecido acciones de mejora	50	38	12	6.94		37	41	21	5.81		51	42	7	7.22		24	50	26	4.89	
	Buena manera Dirección concita opiniones e inquietudes	60	17	4	8.81		69	27	4	8.24		80	18	2	8.90		52	40	8	7.23	
	Se han dado a conocer resultados de estudios como este	44	28	28	5.81		37	33	29	5.41		65	26	9	7.76		44	32	24	5.99	
	Se ha dado seguimiento acciones propuestas del tipo de estudio	32	46	22	6.60		15	52	33	4.10		41	51	9	6.59		18	47	35	4.19	
PROMEDIO GENERAL		7.94				7.40				8.39				7.31							

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1996

DIVISION SISTEMAS

Resultados Generales		SISTEMAS N° 1388		LSP TIS N°88		SERV DE INF E ING DE PROCESOS N°86		INFRAESTRUCTURA DE SISTEMAS N°104	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Comunicación	LOS MEDIOS POR LOS QUE RECIBO INFORMACION SON:								
	Comunicaciones oficiales del banco	85	15	87	13	92	8	81	19
	Boletines Informativos de Sistemas	93	7	93	7	96	4	95	5
	Comentarios reuniones mensuales	42	58	28	72	63	37	53	47
	El jefe de mi jefe	39	61	30	70	58	42	47	53
El jefe inmediato	78	22	70	30	79	21	68	32	

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1996

DIVISION SIS1 IAS

Resultados Generales		A LOS CLIENTES Y PROD. BANCARIOS N = 127					A LOS PRODUCTOS AL CONSUMIDOR N = 168					PLANIFICACION E INF. ESTRATEGICA N = 56					ING. SIST. ADMON. Y FINANZAS N = 93				
		F	me	D	Call	N. Resp.	F	me	D	Call	N. Resp.	F	me	D	Call	N. Resp.	F	me	D	Call	N. Resp.
Imagen del banco	Banco mejor lugar trabajo que otras empresas	72	25	3	8.47	9.01	72	21	6	8.30	8.70	77	21	2	8.75	9.02	71	26	3	8.39	9.02
	Resultados este Banco mejor que otras empresas	79	20	2	8.86		75	25	0	8.75		84	14	2	9.11		83	17	0	9.14	
	Este Banco cambia para seguir mejor lugar	88	10	2	9.33		80	17	3	8.85		82	18	0	9.11		87	13	0	9.36	
	Me siento orgulloso de trabajar en este Banco	87	13	0	9.37		81	17	3	8.91		82	18	0	9.11		85	14	1	9.19	
Seguridad en el trabajo	Conservar trabajo por desempeño sobresaliente	87	9	4	9.18	9.17	88	12	1	9.36	9.36	95	5	0	9.73	9.49	93	8	0	9.63	9.44
	Conservar trabajo por buena preparación	85	12	3	9.10		89	10	1	9.36		88	13	0	9.38		85	13	1	9.25	
	Conservar trabajo si cumplo con metas establecidas	87	10	2	9.25		89	9	2	9.36		88	13	0	9.38		89	11	0	9.46	
Conocimiento de objetivos estrategias y metas	Me han comunicado estrategia general banco	67	30	3	8.19	8.31	71	26	4	8.34	7.96	77	23	0	8.84	8.70	68	31	1	8.33	7.67
	Conozco estrategia general Sistemas	69	26	5	8.23		61	31	8	7.66		79	21	0	8.93		59	37	4	7.74	
	Entiendo metas de la unidad de oficina	70	26	4	8.31		62	30	8	7.73		79	18	4	8.75		55	40	5	7.47	
	Comprendo relación entre lo que hago y las metas de oficina	79	20	2	8.86		74	20	6	8.43		86	11	4	9.11		65	32	3	8.07	
	Se le informan metas a oficina	66	28	6	8.03		57	34	9	7.41		70	25	5	8.21		53	40	8	7.26	
Objetivos y nivel logro metas de oficina	66	32	2	8.23		70	24	6	8.18		71	25	4	8.39		54	35	11	7.15		
Instalaciones y recursos	Instalaciones e instalaciones adecuadas	71	20	9	8.11	8.25	42	37	21	6.06	7.14	61	29	11	7.50	8.15	72	24	4	8.39	8.53
	Cuento con materiales adecuados	79	16	6	8.66		62	25	13	7.47		79	18	4	8.75		85	15	0	9.25	
	Cuento con equipo computo software necesarios	66	28	6	7.99		66	26	8	7.89		70	25	5	8.21		67	26	8	7.96	
Apoyo de otras áreas / deplos.	Recibo apoyo oportuno de otras áreas de banco	60	35	6	7.72	8.02	42	53	6	6.80	7.59	54	41	5	7.41	7.70	47	45	8	6.99	7.55
	Recibo apoyo necesario de otras áreas	75	24	0	8.78		57	40	3	7.73		63	32	5	7.86		67	29	4	8.12	
	Comprensión de las áreas del apoyo con responsabilidad y eficiencia	69	28	4	8.23		58	38	4	7.73		59	38	4	7.77		55	42	3	7.58	
	Hay comunicación proactiva sobre salidas y requerimientos	56	35	9	7.36		52	42	6	7.31		61	34	5	7.77		57	37	7	7.53	
Normas y Procedimientos	Se dan normas y procedimientos para el trabajo	80	18	2	8.94	8.40	79	20	1	8.88	8.10	75	23	2	8.66	8.51	72	25	3	8.44	7.78
	Normas y procedimientos adecuados a las funciones	66	33	1	8.27		60	37	3	7.89		75	23	2	8.66		55	43	2	7.63	
	Procedimientos facilitan el trabajo de departamento	62	35	2	7.99		55	42	4	7.54		70	25	5	8.21		48	48	3	7.26	

Todos los porcentajes se presentan redondeados por lo que no siempre suman 100.
 Recorrido: Humano / Investigación Organizacional
 Enero 1997

Anexo 11 (Ver pag. 40)

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1996

DIVISION SIST AS

Resultados Generales		ING SIST CLIENTES Y PROD BANCARIOS N - 127					ING SIST PRODUCTOS AL CONSUMIDOR N - 156					PLANEACION E INF ESTRATEGICA N - 56					ING SIST ADMON Y FINANZAS N - 93				
		F	Me	D	Calif.	Al Tema	F	Me	D	Calif.	Al Tema	F	Me	D	Calif.	Al Tema	F	Me	D	Calif.	Al Tema
Calidad del servicio	Servicio este banco es el mejor de todos los bancos	53	39	8	7.25	8.15	52	41	7	7.24	8.03	57	36	7	7.50	8.61	57	39	4	7.64	8.21
	Comunican oportunamente cambios en nuevos productos / servicios etc.	50	37	13	6.81		41	43	16	6.25		57	43	0	7.86		59	37	4	7.74	
	Cambios organizacionales mejoran el servicio	51	46	3	7.41		44	45	11	6.67		57	39	4	7.68		53	42	5	7.37	
	Servicio igual al de publicidad	53	37	10	7.13		50	42	8	7.12		55	36	9	7.33		54	42	4	7.48	
	Reestructura institución ha permitido ser más eficiente	56	41	3	7.64		55	39	6	7.44		61	39	0	8.04		62	35	2	8.01	
	Satisfacer al cliente es nuestro máxima prioridad de nuestra	95	6	0	8.73		92	4	3	9.46		96	4	0	9.82		89	9	2	9.35	
	Calidad servicio me ofrece ha mejorado	74	23	3	8.55		74	23	4	8.50		84	16	0	9.20		68	26	7	8.06	
	Cliente usuario buena imagen del servicio del departamento	59	38	3	7.80		67	28	6	8.05		91	9	0	9.56		62	31	7	7.80	
	Departamento se retroalimenta con clientes para mejorar los productos y servicios que ofrece me departamento son	66	30	4	8.11		58	33	8	7.50		75	25	0	8.75		65	27	9	7.80	
	* Oportunos (se dan cuando se necesitan)	65	33	2	8.11		73	24	3	8.53		85	14	0	9.29		69	25	7	8.12	
	* Atencivos	62	17	1	9.06		82	17	1	9.04		96	4	0	9.82		83	16	1	9.09	
	* Innovadores	72	27	1	8.58		52	17	1	9.08		93	7	0	9.65		75	25	0	8.77	
	* Responden a las necesidades del usuario / cliente	82	18	0	9.10		83	16	1	9.07		98	2	0	9.91		89	11	0	9.46	
* Competitivos	82	16	2	8.98		85	15	1	9.20		96	4	0	9.82		84	15	1	9.14		
En departamento procedimientos están mejorando / mejorando	79	18	3	8.78		68	25	7	8.04		75	23	2	8.66		70	18	12	7.91		
Departamento orienta respuesta "Buenos" y "Malos" resultados	60	27	13	7.32		60	28	12	7.41		68	27	5	8.13		65	25	11	7.69		
Información recibe grupo financiero					8.43					8.06				8.80							8.44
Comunicación	* Oportuna (lega a tiempo)	63	32	5	7.92		59	35	6	7.66		68	30	2	8.31		65	32	3	8.07	
	* Suficiente	62	33	5	7.88		62	33	5	7.82		73	25	2	8.57		66	32	2	8.17	
	* Confiable	84	14	2	9.14		85	14	1	9.17		89	11	0	9.47		87	12	1	9.30	
	* Clara	82	16	2	8.98		74	23	3	8.59		75	25	0	8.75		82	17	1	9.03	
	Dirección se estudia por comunicarse con los clientes	69	27	4	8.27		55	33	13	7.09		82	14	4	8.93		60	32	8	7.64	

Todos los porcentajes se presentan redondeados por lo que no siempre suman 100.
 Recursos Humanos / Investigación Organizacional
 Enero 1997

Anexo 11 (Ver pág. 40)

Resultados Generales		16 CLIENTES Y PROD. BANCARIOS N = 127					ING. SIST. PRODUCTOS AL CONSUMIDOR N = 156					PLANEACION E INF. ESTRATEGICA N = 56					ING. SIST. ADMÓN Y FINANZAS N = 53				
		F	W	D	C	A	F	W	D	C	A	F	W	D	C	A	F	W	D	C	A
Ambiente interno de trabajo	Trabajo en equipo para lograr resultados	76	21	3	8.63	8.05	79	23	7	8.14	8.22	79	18	4	8.75	8.58	75	20	3	8.55	8.20
	El jefe dice desde adelante como se maneja	69	25	6	8.19	72	20	8	8.24	77	20	4	8.66	68	29	3	8.23				
	Buena comunicación con compañeros	91	9	0	9.57	85	12	3	9.14	89	9	2	9.38	86	12	2	9.19				
	Grupo de trabajo busca mejores formas de trabajo	79	19	2	8.82	78	21	2	8.79	80	18	2	8.93	72	24	4	8.39				
	Horario de trabajo suficiente para las actividades	65	24	12	7.64	75	18	7	8.40	73	20	7	8.31	76	18	5	8.55				
	Tareas repetitivas equitativamente en el área	48	36	17	6.58	55	31	14	7.02	59	34	7	7.59	44	43	13	6.56				
Actividades de trabajo son racionales en tiempo	54	32	14	6.97	67	22	11	7.82	75	20	5	8.48	66	28	7	7.96					
Liderazgo	El jefe pide mejorar desempeño de trabajo	61	27	13	7.40	8.07	60	29	12	7.41	8.14	59	30	11	7.41	8.22	55	28	17	6.88	7.78
	El jefe dice claramente aciertos y errores	57	31	13	7.21	65	24	12	7.66	59	27	14	7.23	52	30	18	6.67				
	El jefe me da bien trabajo por hacer lo que me interesa	61	24	15	7.32	69	19	13	7.79	66	27	7	7.95	61	26	13	7.42				
	El jefe apoya y asesora en problemas de trabajo	72	23	6	8.31	72	19	9	8.17	70	23	7	8.13	63	28	9	7.74				
	Se satisface total personal respecto al jefe	72	22	6	8.35	77	14	9	8.40	75	20	5	8.48	70	19	11	7.96				
	El jefe tiene buen desempeño técnico en el trabajo	76	22	2	8.66	78	17	5	8.69	77	21	2	8.75	80	17	3	8.82				
	Buen desempeño del jefe en sus responsabilidades	70	26	4	8.31	69	24	7	8.08	68	30	2	8.31	72	19	9	8.17				
	El jefe permite comunicación en ambos sentidos	73	24	3	8.51	74	19	7	8.33	79	18	4	8.75	69	22	10	7.96				
	Buena comunicación con el jefe en otros ambientes	75	21	3	8.63	76	16	8	8.43	79	18	4	8.75	70	22	9	8.07				
	El jefe establece reglas y expectativas claras	54	39	7	7.32	64	28	8	7.76	61	34	5	7.77	60	30	10	7.53				
	El jefe permite participar en solución de problemas de trabajo	76	22	2	8.74	83	10	6	8.85	80	18	2	8.93	75	17	8	8.39				

Todos los porcentajes se presentan redondeados por lo que no siempre suman 100.
 Recursos Humanos e Investigaciones Organizacional
 Enero, 1997

Resultados Generales		SI CLIENTES Y PROD BANCARIOS N = 127					ING SIST PRODUCTOS AL CONSUMIDOR N = 156					PLANEACION E INF ESTRATEGICA N = 56					ING SIST ADMON Y FINANZAS N = 93									
		F	←	→	D	Call.	% Item	F	←	→	D	Call.	% Item	F	←	→	D	Call.	% Item	F	←	→	D	Call.	% Item	
El trabajo en el	Cuento informacion necesaria para realizar trabajo	64	33	3	8.04	8.70	63	32	5	7.89	8.66	84	14	2	9.11	9.01	77	19	3	8.71	8.50					
	Uso critico e incisivo para desarrollar trabajo	93	6	1	9.61		94	6	0	9.68		93	7	0	9.65		96	3	1	9.73						
	Trabajo que realice estimulante y retador	85	13	2	9.13		83	17	1	9.11		79	20	2	8.84		70	24	7	8.17						
	Trabajo contribuye a actividades de otros compañeros	94	6	0	9.69		90	10	1	9.46		93	5	2	9.56		63	12	5	8.87						
	Permite aprender cosas nuevas e interesantes	80	15	6	8.70		84	15	1	9.14		88	11	2	9.29		74	19	7	8.39						
	Tengo facilidad y habilidad adecuadas en mi funcion	64	28	8	7.80		64	23	13	7.57		64	34	2	8.13		62	29	9	7.69						
	Muy oportuna aplicar experiencia conocimiento y habilidades	53	15	2	9.02		79	15	6	8.62		82	16	2	9.02		79	18	3	8.77						
	Departamento estamos preparando recomendaciones	72	25	3	8.47		80	18	3	8.85		86	14	0	9.29		77	20	2	8.76						
Departamento alerta a otros departamentos sobre trabajo	61	35	4	7.58		63	28	9	7.69		66	32	2	8.22		57	34	9	7.42							
Capacita- cion	Recibo capacitacion en ultimo año	59		41		8.08	90		11		8.34	71		29		9.05	73		27						8.23	
	Capacitacion ayuda mejorar desempeño	77	19	4	8.63		84	13	2	9.11		87	13	0	9.36		76	18	6	8.49						
	Recibo capacitacion oportuna	51	39	10	7.10		57	34	9	7.41		72	26	3	8.46		56	32	12	7.21						
	Así y yo analizo beneficios de los cursos	46	42	12	6.69		56	31	12	7.19		72	23	5	8.34		57	32	10	7.36						
	Capacitacion ligada a necesidades del puesto	62	14	4	8.92		83	12	4	8.94		92	5	3	9.49		79	19	2	8.90						
	Departamento provee en practica desarrollo personal de capacitacion	84	14	3	9.06		85	12	4	9.06		92	8	0	9.62		85	13	2	9.19						

Resultados Generales		IS CLIENTES Y PROD BANCARIOS N = 127					ING SIST PRODUCTOS AL CONSUMIDOR N = 156					PLANEACION E INF ESTRATEGICA N = 56				ING SIST ADMÓN Y FINANZAS N = 93					
		F	%	D	Calf.	% Tem	F	%	D	Calf.	% Tem	F	%	D	Calf.	% Tem	F	%	D	Calf.	% Tem
Compensación	Compensación adecuada a funciones y responsabilidades	13	47	40	3.62	5.77	17	39	44	3.63	5.69	13	54	34	3.93	6.21	14	40	46	3.39	5.88
	Compensación mejor en otras empresas	17	51	32	4.21		17	38	45	3.59		18	46	36	4.11		10	45	45	3.23	
	Conoce sistema de bonos	73		27			67		33			70		30			63		37		
	Sistema de bonos adecuado	21	45	35	4.30		34	35	30	5.20		27	46	27	5.00		20	42	38	4.09	
	Conoce política institucional asignación y pago temporal	28		72			23		77			34		66			28		72		
	Políticas asignación y pago temporal bien aplicadas dentro	26	26	49	3.86		24	21	55	3.49		42	37	21	6.05		44	20	36	5.40	
	Prestaciones adicionales para mí	63	31	6	7.84		65	30	5	8.02		66	32	2	8.22		67	31	2	8.23	
	Tengo suficiente información sobre prestaciones	71	26	3	8.39		68	26	6	8.08		75	21	4	8.57		72	25	3	8.44	
	Paquete de prestaciones es el mejor del mercado	43	47	9	6.70		31	47	22	5.48		32	57	11	6.07		39	48	13	6.29	
	Trámite para prestaciones eficientes y sencillos	52	41	7	7.25		67	26	6	8.05		61	34	5	7.77		65	29	5	8.01	
Especialistas	Trabajo corresponde a lo que esperaba	73	24	3	8.51	8.44	72	19	8	8.21	8.15	71	25	4	8.39	8.37	63	31	5	7.90	8.04
	Muy oportuno los desarrollo profesional	65	29	6	8.00		65	27	8	7.89		57	39	4	7.68		59	36	5	7.69	
	Igualdad de oportunidades desarrollo	61	30	9	7.86		52	30	19	6.67		61	34	5	7.77		50	34	16	6.67	
	Con mi experiencia espero situación laboral sea mejor	87	12	1	9.33		84	12	5	8.98		82	16	2	9.02		83	15	2	9.03	
	Departamento seleccionan a las más capaces para mejores puestos	49	36	15	6.89		46	35	19	6.38		50	38	13	6.88		44	45	23	6.49	
	Quiero hacer carrera en esta banco	89	10	1	9.41		92	6	2	9.49		86	14	0	9.29		94	4	2	9.57	
	Tengo plan específico incrementar habilidades y conocimientos	76	19	6	8.51		73	20	7	8.30		73	23	4	8.48		76	19	4	8.60	
Soy responsable de mi propio desarrollo personal y profesional	91	8	1	9.53		86	14	0	9.30		89	11	0	9.47		89	10	1	9.41		

Toda los porcentajes se presentan redondeados por lo que no siempre suman 100
 Recursos Humanos / Investigación Organizacional
 Enero 1997

Resultados Generales		SUS CLIENTES Y PROYECTOS BANCARIOS N = 127					INGENIEROS Y PRODUCTOS AL CONSUMIDOR N = 156					PLANEACION E INFRAESTRUCTURA N = 56					INGENIEROS Y FINANZAS N = 93				
		F	M	D	C	A	F	M	D	C	A	F	M	D	C	A	F	M	D	C	A
Evaluación del desempeño	Conozco el Sistema de Evaluación que se aplica en mi área	54	25	21	6.67	6.40	48	22	29	5.95	6.66	53	26	22	6.55	6.42	52	32	16	6.78	6.52
	Señalo y yo establezco metas individuales de evaluación de desempeño	31	35	34	4.85		33	29	38	4.77		28	35	37	4.64		33	31	36	4.89	
	Metas establecidas en aspectos importantes del trabajo	45	28	27	5.91		46	31	24	6.12		30	39	32	4.91		39	34	27	5.62	
	Planeación establece objetivos y metas claras y comprensibles	50	29	21	6.47		54	27	19	6.73		55	26	20	6.73		47	35	18	6.46	
	Señalo establezco objetivos de desempeño realistas	37	38	25	5.56		48	31	20	6.41		42	35	24	5.91		46	29	25	6.07	
	Importante establecer un acuerdo para evaluación de desempeño	64	22	14	7.54		75	17	9	8.30		73	22	6	8.36		70	21	9	8.06	
	Claridad que doy en importante para evaluar desempeño	88	6	6	9.08		87	9	4	9.15		84	13	4	9.00		83	15	2	9.06	
	Estando cientes de evaluación sobre mi desempeño del año pasado	33	37	30	5.16		45	28	27	5.89		33	41	26	5.37		34	37	29	5.28	
Comunicación Interna	Cuento con información sobre cambios o nuevos procedimientos	50	39	11	6.93	7.18	46	43	11	6.77	6.74	55	39	5	7.50	8.06	39	52	10	6.45	6.94
	Cuento con información sobre nuevos proyectos o nuevas tecnologías	43	50	8	6.73		42	44	14	6.38		50	43	7	7.15		37	46	17	5.97	
	Recibo información interna de sistemas	56	35	7	7.52		56	32	12	7.18		86	13	2	9.20		60	34	5	7.74	
	Ha mejorado la comunicación en sistemas	55	40	5	7.52		44	44	12	6.64		71	25	4	8.39		56	40	4	7.58	
Opinión encuesta	Encuesta útil mejorar futuras decisiones	67	29	4	8.15	7.27	62	30	9	7.66	6.99	64	27	9	7.77	7.39	60	32	8	7.64	7.36
	Estudios como este han establecido acciones de mejora	48	41	11	6.85		47	40	14	6.67		50	41	9	7.06		46	44	10	6.83	
	Buena manera Dirección Sistema Operaciones a ejecutivos	87	13	0	9.33		76	20	5	8.56		75	20	5	8.46		81	17	2	8.92	
	Se han dado a conocer resultados estudios como este	50	25	25	6.22		45	28	26	6.03		63	30	7	7.77		67	22	12	7.75	
	Se ha dado seguimiento a acciones sugeridas en este tipo de estudios	33	50	17	5.79		36	40	24	5.61		29	61	11	5.90		33	47	19	5.70	
PROMEDIO GENERAL		7.91					7.77					8.23					7.82				

Resultados Generales		LOS CLIENTES Y PROD BANCARIOS N = 127		ING SIST PRODUCTOS AL CONSUMIDOR N = 106		PLANEACION E INF ESTRATEGICA N = 88		ING SIST ADMON Y FINANZAS N=93	
		SI	N(%)	SI	N(%)	SI	N(%)	SI	N(%)
Comunicación	LOS MEDIOS POR LOS QUE RECIBO INFORMACION SON:								
	Comunicación oficiales del banco	83	18	87	13	89	11	85	15
	Boletines técnicos de Sistemas	94	6	95	5	100	0	97	3
	Comentarios reuniones mensuales	33	68	39	61	78	22	45	55
	El jefe de su jefe	38	62	35	65	49	51	25	75
	Al jefe inmediato	74	28	80	20	86	15	62	18

Todos los porcentajes se presentan redondeados, por lo que no siempre suman 100
 Recursos Humanos / Investigación Organizacional
 Enero, 1997

Anexo 11 (Ver pág. 40)

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1996

DIVISION SIST AS

Resultados Generales		SERVIDIO DE COMUNICACIONES N = 231				APOYO LOGISTICO N = 25				CENTRO CORPORATIVO DE INFORMACION N = 210				INGENIERIA EN COMUNICACIONES N = 15							
		F	W	D	Call	A	F	W	D	Call	A	F	W	D	Call	A	F	W	D	Call	A
Imagen del banco	¿Banco mejor lugar trabajo que otras empresas?	73	23	4	8.42	9.02	92	8	0	9.60	9.70	81	17	2	8.97	9.35	100	0	0	10.00	9.75
	¿Este banco cambia para mejorar servicios?	80	19	1	8.94		92	8	0	9.60		87	12	1	9.34		100	0	0	10.00	
	¿Me siento orgulloso de trabajar en este banco?	91	9	0	9.57		96	4	0	9.80		94	5	1	9.68		87	13	0	9.34	
	¿Me siento orgulloso de trabajar en este banco?	84	14	1	9.16		96	4	0	9.80		90	9	1	9.42		93	7	0	9.67	
Seguridad en el trabajo	¿Conservar trabajo por competencias necesarias?	71	25	4	8.34	8.57	96	4	0	9.80	9.80	89	7	3	9.31	9.35	87	7	7	9.00	9.11
	¿Conservar trabajo por buena preparación?	75	22	3	8.62		96	4	0	9.80		89	8	3	9.28		93	0	7	9.33	
	¿Conservar trabajo si cambio de otras empresas?	78	20	3	8.76		96	4	0	9.80		91	6	2	9.45		80	20	0	9.00	
Conocimiento de objetivos estratégicos y metas	¿Me han comunicado estrategia que banco?	57	37	6	7.63	7.65	80	20	0	9.00	8.77	70	26	4	8.34	8.56	80	20	0	9.00	9.39
	¿Conozco estrategia que Sistemas?	59	36	6	7.67		80	20	0	9.00		72	24	4	8.39		80	20	0	9.00	
	¿Entiendo metas de este año en el trabajo?	62	31	7	7.77		80	16	4	8.80		77	20	4	8.67		87	13	0	9.34	
	¿Comprendo relación entre los objetivos y las metas de este año?	78	18	4	8.75		80	20	0	9.00		85	13	3	9.08		100	0	0	10.00	
Instalaciones y recursos	¿Se grado metas alcanzadas en el año?	55	38	7	7.41		76	12	12	8.20		70	25	5	8.29		80	20	0	9.00	
	¿Organismo que logro metas en el año?	65	30	5	7.99		80	12	8	8.60		76	21	4	8.58		100	0	0	10.00	
	¿Envíes a instalaciones adecuadas?	47	39	14	6.64	6.36	76	16	8	8.40	9.20	63	28	9	7.66	7.73	27	53	20	5.34	7.56
Apoyo de otras áreas / departamentos / normas y procedimientos	¿Cuento con materiales adecuados?	38	42	20	5.89		100	0	0	10.00		71	20	9	8.12		73	27	0	8.67	
	¿Cuento con equipo adecuado y software necesario?	49	33	18	6.56		88	8	4	9.20		60	29	11	7.42		73	27	0	8.67	
	¿Recibo apoyo oportuno de otras áreas del banco?	45	45	10	6.76	7.02	80	20	0	9.00	8.85	62	34	5	7.84	8.27	53	47	0	7.67	8.67
Normas y procedimientos	¿Recibo apoyo necesario de otras áreas?	54	41	5	7.46		80	20	0	9.00		74	26	1	8.65		87	13	0	9.34	
	¿Comparamos otras áreas del apoyo con responsabilidad y eficiencia?	54	40	6	7.37		80	20	0	9.00		70	28	2	8.39		73	27	0	8.67	
	¿Hay comunicación provechosa entre áreas con responsabilidad?	44	42	14	6.49		68	32	0	8.40		67	29	4	8.20		80	20	0	9.00	
Normas y procedimientos	¿Se normas y procedimientos guían el trabajo?	64	33	3	8.05	7.51	96	4	0	9.80	8.93	86	13	1	9.21	8.80	87	13	0	9.34	9.45
	¿Normas y procedimientos adecuados a las funciones?	53	41	6	7.35		76	24	0	8.80		76	22	2	8.70		93	7	0	9.67	
	¿Procedimientos ayudan logro metas de los procesos?	50	42	8	7.13		64	36	0	8.20		76	22	2	8.68		87	13	0	9.34	

Todos los conceptos se presentan reducidos por lo que no suman 100
 Recursos Humanos / Investigación Organizacional
 Enero, 1997

Anexo 11 (Ver pag. 40)

Resultados Generales		SERVICIO DE COMUNICACIONES N = 231					APOYO LOGISTICO N = 25					CENTRO CORPORATIVO DE INFORMACION N = 310					INGENIERIA EN COMUNICACIONES N = 15				
		F	W	D	C	A	F	W	D	C	A	F	W	D	C	A	F	W	D	C	A
Calidad del servicio	Servicio este mejor en el nivel de todos los aspectos	67	30	4	8.16	7.98	52	44	4	7.40	9.01	69	28	4	8.26	8.81	73	27	0	8.67	9.06
	Comunican oportunamente cambios y nuevas productos / servicios, etc.	35	50	16	5.96		76	24	0	8.80		57	38	5	7.57		73	20	7	8.33	
	Cambios organizacionales permitidos mejorar el servicio	50	44	6	7.21		64	32	4	8.00		68	28	3	8.23		80	20	0	9.00	
	Servicio igual al de publicidad	58	37	6	7.60		68	24	8	8.00		68	29	3	8.26		60	40	0	8.00	
	Resolución / reacción ha permitido ser más eficientes	61	35	5	7.79		76	24	0	8.80		73	25	2	8.52		80	20	0	9.00	
	Satisfacen al cliente/usuario máxima puntaje en su área	84	6	1	9.63		88	12	0	9.40		95	5	0	9.76		93	7	0	9.67	
	Calidad servicio en oficina ha mejorado	67	28	6	8.04		92	8	0	9.60		84	15	1	9.16		87	13	0	9.34	
	Cliente/usuario suena mejor de servicio del departamento	53	39	8	7.25		96	4	0	9.88		78	19	3	8.78		80	20	0	9.00	
	Departamento se retiramiento / comentarios / cambios para mejorar	52	41	8	7.19		92	8	0	9.60		75	21	4	8.53		73	27	0	8.67	
	Los productos y servicios que ofrece el departamento son																				
	* Oportunos (se dan cuando se necesitan)	66	30	4	8.08		96	4	0	9.80		89	11	0	9.44		87	13	0	9.34	
	* Atractivos	69	28	3	8.32		80	20	0	9.00		87	13	1	9.30		93	7	0	9.67	
	* Innovadores	79	18	3	8.83		80	20	0	9.00		84	16	0	9.20		100	0	0	10.00	
* Responden a las necesidades de clientes / cliente	81	15	1	8.98		100	0	0	10.00		89	11	1	9.41		93	7	0	9.67		
* Competitiva	84	15	1	9.13		88	12	0	9.40		89	11	0	9.44		100	0	0	10.00		
En el departamento procedimientos están mejorando / mejorando	63	34	4	7.97		76	24	0	8.80		79	19	2	8.82		80	20	0	9.00		
Departamento innova / aporta nuevas / ideas / mejoras	61	28	10	7.65		80	16	4	8.80		72	22	7	8.26		67	20	13	7.67		
Comunicación recibe grupo / trabajadores					8.14					9.16					8.71					9.53	
Comunicación	* Oportuna (llega a tiempo)	49	43	8	7.04		84	12	4	9.00		65	31	4	8.05		86	20	0	9.00	
	* Suficiente	62	33	5	7.86		88	12	0	9.40		72	26	2	8.48		87	13	0	9.34	
	* Constante	77	22	1	8.77		92	8	0	9.60		88	11	0	9.41		93	7	0	9.67	
	* Clara	72	27	1	8.87		84	16	0	9.20		83	17	1	9.12		93	7	0	9.67	
	Definición se entiende por comunicación con todos los niveles	74	22	4	8.48		76	20	4	8.60		74	22	4	8.50		100	0	0	10.00	

Todos los porcentajes se presentan redondeados por lo que no siempre suman 100
 Recursos Humanos / Investigación Organizacional
 Enero 1997

Resultados Generales		SERVICIO DE COMUNICACIONES N = 231					APOYO LOGISTICO N = 25					CENTRO CORPORATIVO DE INFORMACION N = 370					INGENIERIA EN COMUNICACIONES N = 15				
		F	Me	D	Ca	X Tem	F	Me	D	Ca	X Tem	F	Me	D	Ca	X Tem	F	Me	D	Ca	X Tem
Ambiente interno de trabajo	Trabajo en equipo para lograr resultados	77	19	5	8.59	7.99	96	4	0	9.80	9.29	75	21	4	8.57	8.47	87	13	0	9.34	8.90
	En oficina existe ambiente de compañerismo	79	18	4	8.76		84	16	0	9.20		69	23	8	8.03		93	7	0	9.67	
	Buena comunicacion con compañeros	85	14	2	9.16		100	0	0	10.00		86	12	2	9.21		87	13	0	9.34	
	Grupo trabajo busca mejores formas de trabajo	74	20	6	8.41		84	16	0	9.20		75	19	6	8.44		80	20	0	9.00	
	Horario trabajo suficiente realiza actividades	56	32	12	7.18		80	20	0	9.00		83	13	5	8.89		73	13	13	8.00	
	Tareas repetidas equitativamente en oficina	57	31	12	7.25		72	24	4	8.40		62	29	9	7.63		73	27	0	8.67	
Actividades de trabajo intrínsecamente desafiantes	47	38	15	6.83		86	12	0	9.40		76	19	6	8.52		73	20	7	8.33		
Liderazgo	Jefe hace el mejor desempeño en trabajo	57	30	13	7.23	7.65	84	16	0	9.20	9.18	63	26	11	7.60	7.95	87	13	0	9.34	9.58
	Jefe dice claramente a otros sus errores	50	35	16	6.71		84	12	4	9.00		61	26	13	7.41		93	7	0	9.67	
	Su trabajo bien trabajo jefe reconoce	48	40	15	6.85		80	16	4	8.80		55	31	14	7.02		100	0	0	10.00	
	Jefe ayuda y colabora en problemas de trabajo	64	24	12	7.60		80	20	0	9.00		67	25	8	7.92		87	13	0	9.34	
	Satisfecho trato personal recibido jefe	72	20	8	8.16		92	4	4	9.40		69	23	8	8.07		87	13	0	9.34	
	Jefe hace buen desempeño técnico en trabajo	73	21	6	8.38		84	12	4	9.00		75	22	4	8.55		93	7	0	9.67	
	Buen desempeño jefe en responsabilidades	59	32	9	7.53		92	4	4	9.40		66	26	8	7.83		93	7	0	9.67	
	Jefe permite comunicacion en actividades de trabajo	60	24	7	8.10		96	4	0	9.80		70	22	7	8.15		93	7	0	9.67	
	Buena comunicacion con jefe inmediato	74	21	6	8.40		88	12	0	9.40		73	22	5	8.41		87	13	0	9.34	
	Jefe establece reglas y expectativas claras	55	36	10	7.25		80	20	0	9.00		63	30	7	7.76		87	13	0	9.34	
	Jefe permite participar en solucion de problemas de trabajo	77	20	4	8.66		80	20	0	9.00		78	17	5	8.67		100	0	0	10.00	

Todos los porcentajes se presentan redondeados, por lo que no siempre suman 100
 Recursos Humanos e Investigación Organizacional
 Enero, 1997

Anexo 11 (Ver pág. 40)

Resultados Generales		SERVICIO DE COMUNICACIONES N = 231					APOYO LOGISTICO N = 25					CENTRO CORPORATIVO DE INFORMACION N = 310					INGENIERIA EN COMUNICACIONES N = 15				
		F	%	D	C.alf.	% Tem.	F	%	D	C.alf.	% Tem.	F	%	D	C.alf.	% Tem.	F	%	D	C.alf.	% Tem.
El trabajo en sí	Cuanto información necesaria para realizar trabajo	52	41	7	7.28	8.69	88	12	0	9.40	9.16	78	21	2	8.81	8.69	87	13	0	9.34	9.44
	Ótimo clima e incentivo para desarrollo trabajo	94	6	0	9.88		92	8	0	9.60		92	7	2	9.50		93	7	0	9.67	
	Trabajo que realiza estimulante y retador	88	10	2	9.29		84	12	4	9.00		84	13	3	9.04		93	7	0	9.67	
	Trabajo contribuye a actividades de otros compañeros	97	3	0	9.81		88	8	4	9.20		94	6	1	9.67		93	7	0	9.67	
	Permite aprender cosas nuevas e interesantes	60	9	1	8.42		60	20	0	9.00		84	13	3	9.05		100	0	0	10.00	
	Tengo facilidad y aptitud adecuadas a mi función	62	31	7	7.73		60	16	4	8.80		73	21	7	8.32		87	13	0	9.34	
	Muy oportuna el área experiencia conocimiento y habilidades	85	13	1	9.20		92	4	4	9.40		84	12	4	8.99		87	7	7	9.00	
	Departamento estamos preparados técnicamente	70	29	3	8.36		84	16	0	9.20		89	16	4	8.84		93	0	7	9.33	
	Departamento alerta a área y compartir opiniones sobre trabajo	56	38	7	7.47		76	24	0	8.80		64	28	7	7.84		80	20	0	9.00	
	Capacitación	Poco capacitación en último año	83		17		7.94	48		52		9.17	74		26		8.51	47		53	
Capacitación ayuda mejorar desempeño		86	13	2	9.20		100	0	0	10.00		69	10	1	9.40		100	0	0	10.00	
Poco capacitación oportuna		40	48	12	6.38		75	25	0	8.75		65	30	5	7.99		71	29	0	8.57	
Me y yo analizamos beneficios de los cursos		38	44	19	5.93		75	25	0	8.75		54	33	13	7.08		57	43	0	7.86	
Capacitación ligada a necesidades del puesto		83	15	2	9.03		83	17	0	9.17		81	18	1	8.97		100	0	0	10.00	
Departamento puntamos en prácticas de capacitación		85	14	2	9.17		83	17	0	9.17		84	14	2	9.11		100	0	0	10.00	

Resultados Generales		SERVICIO DE COMUNICACIONES N = 231					APOYO LOGISTICO N = 25					CENTRO CORPORATIVO DE INFORMACION N = 310					INGENIERIA EN COMUNICACIONES N = 15				
		F	me	D	Call	% Tem	F	me	D	Call	% Tem	F	me	D	Call	% Tem	F	me	D	Call	% Tem
Competencia	Compensacion adecuada a funciones y responsabilidades	14	47	39	3.77	6.37	28	56	16	8.68	7.02	26	41	33	4.83	6.96	53	27	20	6.67	7.54
	Compensacion mejor en otras empresas	16	47	37	3.98	24	56	20	6.20	36	41	23	5.65	33	47	20	5.67				
	Conocimiento sistema de bonos	62		38		76		24		69		31		73		27					
	Sistema de bonos adecuado	27	47	25	5.11	41	35	24	5.89	33	40	27	5.27	55	36	9	7.27				
	Conocimiento politica institucional asignacion y pago tiempo extra	67		33		64		36		71		29		53		47					
	Puntuacion asignacion y pago tiempo extra bien aplicadas dentro	50	34	15	6.75	63	25	13	7.50	70	17	13	7.84	38	13	50	4.38				
	Prestaciones alternativas para mi	77	22	2	8.75	58	36	8	7.40	75	23	2	8.63	87	13	0	9.34				
	Tengo suficiente informacion sobre prestaciones	65	31	4	8.10	80	20	0	9.00	70	26	4	8.31	87	13	0	9.34				
	Pague de prestaciones en el mejor del mercado	48	46	6	7.13	44	56	0	7.20	54	41	6	7.42	60	33	7	7.67				
Trámite para prestaciones alternativas	56	35	9	7.38	72	24	4	8.40	66	28	7	7.95	100	0	0	10.00					
Especialista	Trabajo corresponde a lo que esperaba	74	21	6	8.40	8.29	92	4	4	9.40	8.90	77	17	5	8.61	8.71	73	27	0	8.67	9.04
	Hay oportunidades desarrollo profesional	61	30	9	7.68	84	8	8	8.80	74	21	5	8.44	73	27	0	8.67				
	Qualidad de oportunidades desarrollo	55	35	10	7.27	72	16	12	8.00	66	25	10	7.78	80	13	7	8.67				
	Con mi experiencia espero situacion laboral sea mejor	84	14	2	9.07	92	4	4	9.40	92	7	2	9.52	93	7	0	9.67				
	Departamento seleccionan a los mas capaces para mejores puestos	45	35	17	6.56	68	24	8	8.00	57	28	15	7.13	93	7	0	9.67				
	Quiero hacer carrera en este banco	92	7	1	9.53	88	8	4	9.20	96	4	1	9.75	93	7	0	9.67				
	Tengo plan especifico incremento salariales y compromisos	74	23	4	8.48	72	28	0	8.60	83	16	1	9.10	67	27	7	8.00				
	Soy responsable de mi propio desarrollo profesional	91	9	1	9.48	96	4	0	9.80	89	9	2	9.38	87	13	0	9.34				

Todos los porcentajes se presentan redondeados, por lo que no siempre suman 100.
 Recursos Humanos / Investigacion Organizacional
 Enero, 1997

Resultados Generales		SERVICIO DE COMUNICACIONES N. 231					APOYO LOGISTICO N. 25					CENTRO CORPORATIVO DE INFORMACION N. 310					INGENIERIA EN COMUNICACIONES N. 15				
		F	W	D	Call	% Terc	F	W	D	Call	% Terc	F	W	D	Call	% Terc	F	W	D	Call	% Terc
Evaluación del Desem- peño	Conozco el Sistema de Evaluación que se aplica en mi área	30	36	34	4,78	6,09	76	16	8	8,40	8,08	47	36	17	6,49	7,12	71	29	0	8,57	8,08
	AFH y yo, establecimos metas individuales evaluación desempeño	14	50	36	3,88		60	24	16	7,20		38	33	30	5,41		43	50	7	6,79	
	Metas establecidas aspectos importantes trabajo	31	42	27	5,22		60	24	16	7,20		51	30	19	6,59		36	57	7	6,43	
	Planación establece objetivos y metas claras que cumplir	45	40	14	8,55		64	24	12	7,60		66	22	13	7,65		57	36	7	7,50	
	Jeefe estableció objetivos de desempeño realistas	35	43	22	5,62		64	24	12	7,60		53	31	16	6,85		79	14	7	8,58	
	Importante trabajar en equipo para evaluación desempeño	71	24	5	8,28		84	12	4	9,00		77	16	7	8,48		79	14	7	8,58	
Comuni- cación Interna	Clasificación doy lo importante para evaluar desempeño	86	11	3	9,13		92	8	0	9,60		90	7	4	9,32		93	7	0	9,65	
	Entiendo criterios de evaluación sobre mi desempeño del año pasado	34	36	30	5,22		65	24	8	8,00		47	30	23	6,22		79	14	7	8,58	
	Cuento con información sobre cambios o nuevos procedimientos	33	56	11	6,13	6,72	72	28	0	8,60	8,70	65	30	5	7,98	7,88	67	33	0	8,34	8,25
	Cuento con información sobre nuevos proyectos/proyectos terminados	32	55	13	5,94		64	32	4	8,00		52	42	6	7,29		53	47	0	7,67	
	Recibo información interna de Sistemas	47	45	7	7,00		88	12	0	9,40		61	36	3	7,92		67	33	0	8,34	
	Ha mejorado la comunicación en Sistemas	60	36	4	7,83		80	16	4	8,80		70	26	4	8,32		73	27	0	8,67	
Opinión encuesta	Encuesta un ítem para tomar decisiones	66	29	5	8,05	6,17	84	12	4	9,00	8,44	73	22	6	8,37	7,53	80	13	7	8,67	7,40
	Estudios como este han establecido acciones de mejora	48	42	10	6,89		76	20	4	8,60		62	32	6	7,81		67	27	7	8,00	
	Buena manera Dirección consultó opiniones e inquietudes	81	15	4	8,85		88	8	4	9,20		85	12	3	9,13		93	7	0	9,67	
	Se han dado a conocer resultados estudios como este	10	33	57	2,67		68	24	8	8,00		45	31	24	6,03		20	40	40	4,00	
	Se ha dado seguimiento acciones mejoradas este tipo de estudios	17	54	29	4,38		52	44	4	7,40		42	41	17	6,29		47	40	13	6,67	
PROMEDIO GENERAL		7,61					8,84					8,30					8,87				

Todos los porcentajes se presentan redondeados por lo que no siempre suman 100
 Recursos Humanos / Investigación Organizacional
 Enero, 1997

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1996

DIVISION SIS / SAS

Resultados Generales		SERVICIO DE COMUNICACIONES N = 231		APOYO LOGISTICO N = 28		CENTRO CORPORATIVO DE INFORMACION N = 310		INGENIERIA EN COMUNICACIONES N=18	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Comunicación	LOS MEDIOS POR LOS QUE RECIBO INFORMACION SON:								
	Comunicados oficiales del banco	79	21	92	8	85	14	53	7
	Buletines Noticias de Salinas	87	13	96	4	93	7	100	0
	Comentarios reuniones mensuales	31	69	56	44	38	62	53	47
	El jefe de mi jefe	33	67	28	72	43	57	60	40
	My jefe inmediato	84	16	92	8	77	23	73	27

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL INGENIERÍA DE PROCESOS

COMENTARIO

Imagen del Banco

La publicidad que actualmente tiene la institución no es la adecuada, nos llaman zoológico

Debe ser más penetrante

Pésima

Reforzarla

Me gustaría que la gente que trabaja en sucursal tuviera más enfoque al cliente, ya que ellos son la imagen del banco

Hace más publicidad y patrocinados de eventos como lo hace la competencia

La imagen que tiene el banco es de líder en el mercado, sin embargo se me hace importante que la ya que la institución luego

Hasta donde está. Mantenerse ahí

Calidad del servicio

Nos hace falta a toda la División de Sistemas mayor calidad y oportunidad en la entrega de nuestros servicios al cliente, esto lo he escuchado de ellos

Creo que es una de las cosas más importantes que debemos ofrecerle a nuestros usuarios/clientes

Revisar y definir qué nivel se requiere

Impulsar más a conciencia el Premio Nacional de Calidad

Trabajo en equipo

En general es bueno el apoyo recibido

Cuidar que no se oficialicen títulos sin tenerlos caso estudios secretariales y se oficializó como licenciada, aún en directorio de sistemas

Que los recursos se utilicen para trabajos del banco, no personales

Regular

Mantener el buen clima logrado

Es normal, hay respeto

El ambiente interno de trabajo es agradable, sin embargo deberían de poner reglas o normas hacia los fumadores, realmente es molesto estar en secciones donde hay gente que tiene este tipo de vicios, yo propongo se hagan secciones de fumadores y no fumadores

Liderazgo

Buena y confiable

Bueno

Buena

Muy buena

Trabajo en sí

Claros

Buenas, apoyan y ayudan al logro de objetivos

Buena

Mantener la comunicación

Conocimiento de objetivos es importante que todos los conozcan para que se trabaje por un mismo fin

Muy bueno

Capacitación

Incrementar temas

yo creo que este aspecto ha mejorado desde la creación del departamento de Factor Humano

Ofrecer talleres de inglés

Los diplomados deberían establecerse a partir del año de antigüedad

Que haya más cursos que ayuden al desarrollo en general de las secretarías

Compensación

Que la dirección de Sistemas luche por mejoras

No estamos recibiendo el ingreso que el mercado demanda de acuerdo a las funciones que desempeñamos

Baja no acorde con la inflación

Hacer estudio para ver posibilidades de mejorar sueldos y prestaciones, ya que los actuales han sido muy golpeados por la crisis

Super pésimo

Revisar el mercado por la especialidad de la función

Los incrementos a los salarios están por debajo de la inflación

Por favor mejoren ya que estamos muy castigados y eso que somos un área estratégica para el banco

No sólo monetaria debe estipularse para estimular al personal pero ninguna de las 2 hay

Análisis de mercado para igualar y mejorar nuestro estándar

Instalaciones y Recursos Materiales

Requerimos equipo estándar (no todos tienen pentium)

Los lugares de estacionamiento se deberían de asignar a gente que realmente traiga auto, no que los lugares están desperdiciados

Favor de mejorarlos ya que falta espacio

El equipo debe ser asignado a personal que realmente lo necesita. Una pentium no sólo sirve para ver el mail y para eso lo usan

Evaluación del desempeño

Que el responsable de la función sea parejo y deje de darle siempre lo mejor a su "consentida"

Creo que es justa

Se lleva a cabo para lo que se creó?

Debe hacerse para conocer aciertos y fallas y no se hace

Expectativas

Es la adecuada

Seguro por mi desempeño

Seguridad física buena, seguridad de que no me corran quién sabe?

Continuar mi actualización

Bueno cuenta con herramientas adecuadas para lo que se requiere

Mejorar la calidad en todos los aspectos

Muy buena, debe continuarse para medir los resultados

Un excelente instrumento para detectar áreas de oportunidad

Ja!

Plantear las acciones de mejora

Esperemos que tomen en cuenta nuestras opiniones con esta encuesta y se reflejen

Me parece un cuestionario muy moderno, práctico y funcional

Buena, es importante que esté

Qué bueno que se tengan indicadores de este tipo para conocer el punto de vista del personal, sin embargo ¿qué tan confiable es?

Las preguntas se me hicieron muy objetivas y más claras que en años pasados, aunque sería bueno que se realizaran por lo menos dos veces al año para conocer realmente cómo nos sentimos

Se me hacen muchas preguntas

Comunicación

Buena

Se ha mejorado notablemente

Otro tema

Acerca de el trabajo que realiza el banco del papel reciclado, esto se debe difundir a todo el personal. Esto incluye al de limpieza, que las hojas que las rompen, creo que así será difícil su reciclaje

Sugerencias para mi departamento

El que todas las áreas de mi departamento no escondan información que algunas de las otras áreas necesiten

Igualdad de oportunidades y de exigencia

Capacitación acorde a la función

Que la distribución de proyectos se realice de manera más equitativa para los responsables, ya que actualmente hay gerencias con uno o dos proyectos y otras que hasta 5 proyectos - si estoy considerando la trascendencia y magnitud de los proyectos -

Mayor motivación al personal a través del aspecto económico

Incrementar el trabajo en equipo así como la comunicación, actualizar o modernizar el equipo de cómputo (HW y SW)

Mayor interacción entre equipos de trabajo

Que se elija a la gente adecuada

Que se dejen de amiguismos, noviazgos, familiaridades, etc.

Que el máximo director de sistemas nos dé más importancia y no solamente nos utilice para bomberazos o cosas que los "ingenieros" no puedan o tengan tiempo de hacer

Mayor participación en proyectos prioritarios y de alcance institucional, trabajando en equipo con otras áreas del banco

Consolidación de aspectos logrados desde hace un par de años

Saber hacia dónde va el banco y trabajar más en equipo con enfoque de procesos de calidad por ello es muy necesario profundizar en el conocimiento de los procesos clave del banco

Que sigamos con las reuniones de clima que tenemos aproximadamente cada dos meses

Que nuestras remuneraciones sean más adecuadas para estos tiempos

Considerar las opiniones o puntos de vista de todos los integrantes del equipo

Que las personas que no tienen carrera universitaria logren realizarla. Evitar que fuman en el departamento

Tomar la opinión de todos y no sólo a los más pegados con el jefe

Evitar que sólo determinadas personas realicen el trabajo que otras tienen que hacer sólo porque no saben utilizar determinada herramienta

Las tareas asignadas por persona sean equitativas

Exista más comunicación entre jefe y subordinados

Hoy en día se realizan reuniones bimestralmente para conocer avances por parte de todos los que integramos el departamento, las cuales han dado muy buenos resultados (sería el continuar con este tipo de reuniones)

Tal vez sería aumentar personal, para dar apoyo a más usuarios

SISTEMAS CLIMA ORGANIZACIONAL 1996

Anexo 13
(Ver pág. 40 Y 41)



Seguridad trabajo	Expectativas	Opinión encuesta
[] [] []	[] [] [] [] [] [] [] []	[] [] [] [] [] []



PREVENTIVO/CORRECTIVO
(MENOR A 5)

REFORZAMIENTO
(ENTRE 6 Y 8)

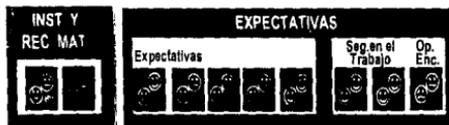
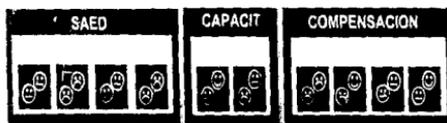
SEGUIMIENTO
(MAYOR QUE 8)

CLIMA ORGANIZACIONAL 1996
SISTEMAS
DISTRIBUCIÓN DE COMENTARIOS POR TEMA

TEMA	NÚMERO DE SUGERENCIAS POR TEMA	PORCENTAJE DE SUGERENCIAS
COMPENSACION	756	11
IMAGEN DEL BANCO	648	9.8
CAPACITACION	540	8.2
OPINION ENCUESTA	486	7.4
SEGURIDAD TRABAJO	432	6.6
COMUNICACION	432	6.6
SAED	432	6.6
CALIDAD SERVICIO	378	5.7
TRABAJO EN EQUIPO	378	5.7
CONOC. OBJ., ESTR., METAS	378	5.7
EXPECTATIVAS	324	4.9
LIDERAZGO	324	4.9
INSTALAC. Y REC. MAT.	324	4.9
APOYO OTRAS OF.	270	4.1
EL TRABAJO EN SI	216	3.3
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	162	2.5

Anexo 14 (Ver págs. 40 y 41)

COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL 1995-1996 SISTEMAS



■ TENDENCIA DE MEJORA

■ TENDENCIA A LA BAJA

96
95

Anexo 15 (ver págs. 40 y 41)

COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL 1995-1996 SISTEMAS

COMUNICACIÓN

■ CUENTO CON INFORMACION SOBRE CAMBIOS O NUEVOS PROCEDIMIENTOS

■ CUENTO CON INFORMACION SOBRE NUEVOS PROYECTOS/PROYECTOS TERMINADOS EN SISTEMAS

■ RECIBO INFORMACION SOBRE ORGANIZACIÓN INTERNA DE SISTEMAS

■ LA COMUNICACIÓN EN SISTEMAS HA MEJORADO EN EL ULTIMO AÑO

LOS MEDIOS POR LOS QUE RECIBO INFORMACION SON:

	SI		NO	
	'95	'96	'95	'96
COMUNICADOS OFICIALES DEL BANCO	■	■	■	■
BOLETIN "NOTICIAS DE SISTEMAS"	■	■	■	■
COMENTARIOS REUNIONES MENSUALES	■	■	■	■
EL JEFE DE MI JEFE	■	■	■	■
MI JEFE INMEDIATO	■	■	■	■

■ MEJORÓ ■ DISMINUYÓ

Anexo 15 (ver págs. 40 y 41)

COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL 1993-1996 SISTEMAS



**CALIFICACIONES MAS
BAJAS POR TEMA**

Compensación 6.31
SAED 6.68
Opinión encuesta 6.97



**CALIFICACIONES MAS
ALTAS POR TEMA**

Seguridad en el Trabajo 9.21
Imagen del Banco 9.01
El trabajo en sí 8.73

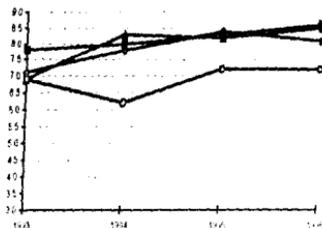
Año	Planta	Encuestas	Porcentaje	Calificación global
1993	587	541	92.3	6.7
1994	1302	1124	86.32	7.46
1995	1294	1186	91.65	7.55
1996	1384*	1122*	81.06*	7.98*
	1782	1368	76.76	7.94

* Estas cifras son sin tomar en cuenta las Subdivisiones de Servicio de Comunicaciones e Ingeniería de Comunicaciones. Se calculan aparte para efectos de comparación con años anteriores.

ASPECTOS COMPARABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

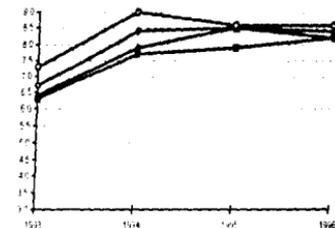
1993-1994-1995-1996

LIDERAZGO



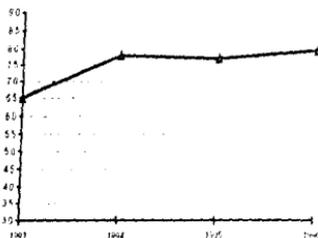
	1993	1994	1995	1996
■ Mi jefe promueve que participe en solución de problemas de mi trabajo	69	63	62	65
▲ Estoy satisfecho con trato de mi jefe	71	76	84	81
■ Desempeño técnico de mi jefe en su trabajo es bueno	78	80	83	86
○ Jefe me dice aciertos y errores	69	62	72	72

TRABAJO EN EQUIPO



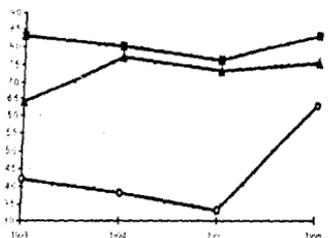
	1993	1994	1995	1996
■ Recibo apoyo necesario de otros deptos. de Solentia para mi trabajo	63	77	79	82
▲ Mis compañeros y yo intercambiamos ideas para resolver el problema	73	90	86	86
■ En mi depto. trabajamos en equipo para lograr resultados	64	79	85	84
▲ Entiendo metas que debe alcanzar mi departamento	67	84	85	82

EXPECTATIVAS



	1993	1994	1995	1996
▲ En el banco existen oportunidades de desarrollo profesional	65	78	77	79

COMPENSACION E INSTALACIONES FISICAS



	1993	1994	1995	1996
▲ Inmuebles e instalaciones físicas adecuadas	64	77	73	75
■ Tengo información sobre prestaciones del Banco	83	80	76	83
○ Compensación adecuada a funciones y responsabilidades	42	38	33	63

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Aguilar Camiro, A. (1995). "EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y LA FORMA DE INTERVENCIÓN PARA MODIFICARLO". México: Reporte Laboral de Licenciatura, Fac. de Psicología, U.N.A.M.
2. Arias Galicia, F. (1994). "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". México: Trillas.
3. Banamex, S.A. (1994). "¿QUIÉNES SOMOS?". Mecanograma de uso restringido. México: Isabel la Católica # 44.
4. Banamex, S.A. (1995). "INDUCCIÓN A SISTEMAS". Mecanograma de uso restringido. México: Barranca del Muerto # 24.
5. Brunet, L. (1987). "EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES". México: Trillas.
6. Dessler, G. (1991). "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL". México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
7. Drucker, P. (1975). "THE PRACTICE OF MANAGEMENT". Great Britain: Pan Books Ltd.
8. Durán Larios, L. (1993). "LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL QUE INFLUYEN SOBRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL". México: Tesis de Licenciatura, Fac. de Psicología, U.N.A.M.
9. Garfield, C. (1992). "LOS EMPLEADOS SON PRIMERO". México: McGraw -Hill.

10. Glock, C.Y. (1973). "DISEÑO Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS EN SOCIOLOGÍA". Argentina: Ediciones Nueva Visión.
11. Grados Espinosa, J. "TEMAS Y TÉCNICAS DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO". México: Fac. de Psicología, U.N.A.M.
12. González Garza, A.M. (1987). "EL ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA". México: Trillas.
13. Hampton, D.R. (1983). "ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA". México: McGraw-Hill.
14. Hernández y Rodríguez, S.J.; Sverdik, M.; Chruden, H.; Sherman, A.W. (1986). "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL". México: Iberoamerica.
15. Herrera Ornelas, A.B.; Velasco González, L. ANTECEDENTES, ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL. México: Tesis de Licenciatura. UNAM Campus Iztacala.
16. Levering, R. (1993). "UN GRAN LUGAR PARA TRABAJAR". Argentina: Vergara.
17. Maslow, A.H. (1988). "EL HOMBRE AUTORREALIZADO". México: Colofón.
18. Rodríguez, M. (1988). "MOTIVACIÓN AL TRABAJO". México: Manual Moderno.
19. Rogers, C.R. (1980). "EL PODER DE LA PERSONA". México: Manual Moderno.
20. Rogers, C.R. (1993). "EL PROCESO DE CONVERTIRSE EN PERSONA". México: Paidós.
21. Schatz, W. (1995). "THE MAKING OF A PROPER PROJECT MANAGER". Estados Unidos: Computerworld Client/Server Journal pp. 59
22. Tapscott, D. (1996). "THE DIGITAL ECONOMY". Estados Unidos: Mc Graw-Hill.